د. مُصطفى حجازي

الاتصال الفعّال في العلاقات الإنسانيّة والإدارة



د. مُصطفى حجَازي

الاتصَال الفَعَّال في العلاقات الإنسانيَّة والإدارة

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

الطبعة الأولى
1410هـ - 1990م

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع
بيروت - الحمراء - شارع اميل اده - بناية سلام
هاتف : ٨٠٢٤٢٨ - ٨٠٢٤٠٧ - ٨٠٢٢٩٦
بيروت - المصيطبة - بناية طاهر هاتف: ٣٠١٠٣٠ - ٣١١٣١٠
ص.ب: ١١٣/٦٣١١ تلكس: LE ٢٠٦٦٥ - ٢٠٦٨٠ - لبنان

الاتصال الفَعَّال
في
العلاقات الإنسانيَّة والإدارة

الفهرس

مقـــدمـــة

ليس من المغالاة في شيء القول ان العقد الاخير من القرن العشرين هو عصر الاتصالات . فلقد كرست الاتصالات نفسها هكذا عملياً على مستوى التقنيات المستخدمة والتي تمر بطفرات ندر ان عرفها ميدان آخر ، او على مستوى تحطم الحدود والعزلة بين المجتمعات ، وارتباطها بالعلاقات والتفاعلات الدولية ، ام على مستوى كثافة هذه الاتصالات في مختلف ميادين النشاط ومنها الادارة . الاتصال لم يعد مجرد اداة مساعدة في عمليات الانتاج ، بل هو أصبح انتاجاً من نوع متقدم . فاضافة الى صناعة الآلات هناك الآن صناعة الأفكار .

لم يعد هناك فرد أو مؤسسة او مجتمع يستطيع العيش والعمل في عزلة . كمية المعلومات المطلوبة للنشاط آخذة في الازدياد مما يفرض عمليات اتصال اكثف واكثر اتساعاً . وقد يكون من الطريف في هذا الصدد الاشارة الى مصرف المعلومات الذي أسسته احدى اكبر شركات انتاج الحاسبات الآلية وهي شركة IBM . هذا المصرف يوفر المعلومات الضرورية والشاملة (اقتصادية ، اجتماعية ، سكانية ، سياسية ، جغرافية ، عسكرية ، علمية الخ ...) للمشاريع الضخمة . ولقد اخذت كبرى الشركات والمؤسسات الانتاجية ترتبط بهذا المصرف للحصول على اوفر المعلومات التي تتيح لها اتخاذ اكثر القرارات ملاءمة لاعمالها .

ولكن من خلال هذا المصرف أخذت هذه الشركة تهدد بالهيمنة على نشاط هذه المؤسسات في جميع ارجاء العالم ، اذ انها حين تفتح لها حساباً للمعلومات ، تفرض عليها بالمقابل ايداعها كل المعلومات عن اوضاعها الخاصة ، مما يجعلها مرتبطة في حالة من التبعية الخطيرة . ذلك ما حدا بدولة كفرنسا الى تكوين لجنة فنية رئاسية للتصدي لهذه المسألة ، وللمسألة الاهم منها وهي نشر وتبادل المعلومات في المجتمع ونظم الاتصال فيه نظراً لتأثيراته الاستراتيجية على السياسة العليا للدولة ، وعلى مجمل النشاط القومي .

ان من يملك معلومات اكثر ، هو الأقوى ، لانه تتاح له فرصة اتخاذ القرارات المبنية على معرفة ادق بالواقع الذي يتعامل معه . يصدق هذا الامر على المجتمعات ، والدول ، والمؤسسات والافراد على حد سواء .

من هنا تتضح اهمية الاتصال . ولذلك اخذت المؤسسات الاكثر تقدماً تعتني عناية فائقة بنظم الاتصال الخاصة بها ، وتتابع احدث التطورات التقنية في هذا المجال وتستخدمها .

اما على المستوى الانساني فهناك الآن في المجتمعات الصناعية موجة جديدة هي التدريب على العلاقات الانسانية والعمل الجماعي والاتصال . ولهذا نجد قائمة طويلة من المؤسسات المختلفة الاحجام تكرس نفسها للتدريب (الاتصالات الانسانية ، التفاعل ، علاقات التفهم والمساعدة ، العمل الجماعي ، ادارة الجماعات ، قيادة الاجتماعات ، جماعات الحساسية الانسانية للآخرين ، جماعات التعبير ، جماعات الابتكار) ... قائمة الموضوعات اكبر من ان تحصى . كل هذا يتم من خلال عمليات الاتصال والتفاعل المباشر وجها لوجه . وهو ما فقدته المجتمعات الصناعية خلال سعيها الدائب طوال ثلاثة قرون هي عمر الثورة الصناعية ، لالغاء الانسان والاتصالات العاطفية والذاتية بينه وبين الآخرين لحساب تمجيد العقلانية والتكنولوجيا التي تجعل منه

مجرد اداة . ولهذا فالجهود المبذولة لاعادة الاعتبار الى الاتصالات الانسانية ، الى الانفتاح والتفاعل في تزايد مستمر .

اما نحن في الوطن العربي فلا نعاني من هذا المأزق . نحن نطل على الثورة التكنولوجية ومعنا ثروة ثمينة من العلاقات الانسانية والشهية للتفاعل والتواصل . نحن قوم تفاعل وتواصل ، ولا نحتاج لزيادة حساسيتنا للآخرين (كما يفعل الغرب حالياً) لاننا نعيش في حمام من العلاقات الاولية . ما نحتاجه هو تنظيم وترشيد هذه الثروة من الاتصالات والعلاقات الانسانية ، وما يحتاجه المدير العربي ليس تنمية حساسيته للاتصال وللآخرين بل توجيهها نحو مزيد من الفعالية ، من خلال الانتقال بها من حالة الغيض الاستهلاكي شبه المجاني لخدمة أغراض تنمية الذات والمؤسسات . ما نحتاجه هو ليس الحصول على ثروة انسانية تواصلية ، بل حسن استغلال هذه الثروة ، وهو تحد ليس بالهين ، اذ ان الجهد المطلوب ليس بالقليل .

هذا الكتاب هو مجرد اسهام في عملية الترشيد هذه ، كيف نفهم انفسنا بشكل أفضل واعمق ، وكيف نفهم اطارنا الثقافي الاجتماعي وعاداتنا ، وكيف نستوعب المنهجيات العلمية ، والتقنيات المتطورة في مجال الاتصال ، حتى نطور امكاناتنا في التواصل لخدمة مستقبلنا . ويأتي هذا المؤلف ليسد حاجة ملحة لدى المدير العربي لا يجد لها تلبية في المكتبة العربية التي تخلو من كتب منهجية في موضوع الاتصال .

يتكون هذا المؤلف من سبعة فصول تقسم الى ثلاثة اقسام . في القسم الأول تطرح اسس الاتصال وعملياته ودينامياته . وهو ما يغطيه الفصلان الأول والثاني . أما القسم الثاني فيعالج ابعاد عملية الاتصال ؛ فتطرح على التوالي في الفصول الثالث والرابع والخامس ، الابعاد الذاتية النفسية لعملية الاتصال ، والابعاد الثنائية العلاقية ، والابعاد الادارية التنظيمية . اما القسم الاخير فهو يستخلص اهم

العوامل التي تشكل معوقات الاتصال (على مختلف الاصعدة الذاتية والتفاعلية والتنظيمية والتقنية) في الفصل السادس ، وينتهي بفصل اخير وشمولي عن مقومات الاتصال الفعال من الناحيتين المنهجية والانسانية ، وهو بالطبع الغاية الاساسية لهذا المؤلف . انما يكون قد حقق غايته ايضاً اذا تمكن من طرح تساؤلات واثارة قضايا لم تثر في صفحاته ، وفتح شهية القارىء لنقاش علمي حول هذا الموضوع الهام ، ولبدء جهد ذاتي وجماعي لتطوير اتصالاته .

الفصـل الأول

أهمية الاتصالات وتعريفها

اولاً : أهمية الاتصالات :

مشهد اول :

انت في قاعة الانتظار ، فموعد اقلاع الطائرة لم يحن بعد . تلتفت حولك تتفحص المسافرين . تتقاطع نظراتك مع نظرات واحد او اكثر بسرعة . تحس بمشاعر متفاوتة من اللامبالاة او الارتياح . تنصرف عن المسافرين الى الاهتمام ببعض ما يجري حولك . لحظات تمر ، مسافر قريب منك يلفت انتباهك بحركاته .. تنظر اليه ، تنصرف عنه .. تعود نظراتكما فتتلاقى ... تعابير على وجه كل منكما توحي بالاستعداد لتبادل الحديث .. يبدأ الكلام حول امور عدة تتعلق بالمطار والسفر وشركة الطيران والمسافرين الخ ... قد ينطلق الحديث سهلاً يتشعب وتتعمق موضوعاته .. او هو يقف عند حد تبادل بعض العبارات العامة تنتهي بانصراف كل منكما الى تدبير شؤونه استعداداً للصعود الى الطائرة ... وقد تخرج من هذا كله راضياً او غير مبال .

مشهد ثان :

تدخل قاعة العمل ، تحيي زملائك ، تجلس وتخرج اوراقك .. سيبدأ

اجتماع العمل .. يدور حوار حول الطقس واخبار اليوم مما تحمل الصحف من طرائف او موضوعات هامة . تبدأ النقاش حول المشروع الذي انتم بصدده . تتبادلون الأفكار حول اسلوب العمل .. يثير احدهم موضوعاً عاماً يكثر حوله الجدل وتتعارض الآراء .. يروي الآخر نكتة .. تعودون الى مناقشة المشروع .. يبرز توتر فهناك خلاف في وجهات النظر .. يتحدث احدهم عن الحالة المؤسفة التي وصلت اليها مؤسسة اخرى منافسة ... يخوض الجميع في الموضوع بحماس حول ما آلت اليه الأمور هناك نتيجة لسوء الادارة وتفشي الصراعات. تعود وزملائك لاستئناف بحث المشروع .. يتقدم العمل بسرعة .. تحس بميزة التعاون ضمن الفريق .

مشهد ثالث :

تحاول ان تأخذ قسطاً من الراحة في المنزل بعد يوم مثقل بالعمل .. هناك تحقيق هام في الجريدة يثير انتباهك تبدأ في قراءته .. يأتي ابنك ويتسرب للجلوس في حجرك فيحول بينك وبين القراءة..تداعبه قليلاً وتصرفه دون ان تقول شيئاً .. يغيب لحظة ليعود وفي يده بعض الرسومات يود اطلاعك عليها فيقطع عليك قراءتك من جديد .. ويجرك الى الالتفات اليه والحديث معه وتقدير ما فعله .. فينصرف فرحاً .

تأتي زوجتك .. تجلس بقربك ، وتبدأ بسرد متاعبها المتعددة في ادارة شؤون المنزل والاهتمام بالاولاد واحتياجاتهم المدرسية . تشعر بالتوتر وتضيق ذرعاً بكل هذه الشكاوى التي لا تدعك ترتاح من متاعب يومك .. ينطلق بينكما حوار فيه الكثير من الكر والفر وملامح الملامة المتبادلة .. تطرح مسألة هامة بالنسبة لمستقبل الاسرة .. تتغير لهجة الحوار .. تقترح زوجتك حلا معقولاً .. تقدر لها اقتراحها .. تعبر لك زوجتك عن تفهمها للظروف الصعبة التي تمر بها في عملك .

تعال نتوقف قليلاً عند هذه المشاهد الثلاثة فهي تشترك ولا شك في عنصر واحد اساسي وهو الحاجة الى التعبير من جانب والحاجة الى شخص يستمع الينا من جانب آخر .. هذا هو شأننا في حياتنا اليومية وهو شأن جميع الناس وان اختلفت الاشكال والمضامين .

في الموقف الأول ، ليس هناك رابطة تربطك بمن حولك سوى رابطة التجمع العابر (كونكم مسافرين على نفس الرحلة) الا انك لا تظل وحيداً .. هناك تفاعل .. لا بد لك من تحديد موقف .. تحس بالحاجة الى التواصل مع البعض وتتجنب البعض الآخر .. قبل ان تتكلم لفظياً تخاطبت مع من حولك بنظراتك التي تقاطعت مع نظرات بعضهم .. ثم تخاطبت بتعابير وجهك وبادلك جارك نفس التعابير مما دفعكما الى بدء الحديث اللفظي .. قد تجد ما يهمك في هذا الحديث فتسترسل فيه او تقف عند حد . وكذلك هو شأن جارك .. المهم انك لم تبق وحدك .. حددت موقفاً لك من الآخرين ، وكذلك فعلوا هم بدورهم .. هناك مؤشرات ادت الى تخاطب واخرى ادت الى تباعد بينكم .. حتى هذا التباعد .. اشاحة الوجه .. عدم الاهتمام هو تعبير منـك عن عدم رغبتك في اقامة الصلة مع بعضهم . وانت في الحالتين ارسلت رسائل . تلقاها الآخرون واستجابوا لها سلباً او ايجاباً . وكذلك هو حالهم ، بعثوا اليك برسائل اتخذت لك منها موقفاً مرحباً او لا مبالياً . المهم ان الاتصال ولو بشكل عابر قد حدث ، وهو لا بد ان يحدث ، تلك هي احدى خصائصنا الاساسية كبشر . وقد يحدث التواصل وانت بمفردك .. تتأمـل في موضوع ما او تسترجع ذكرى احداث يومك . فأنت تتخاطب ضمنياً مع بعض من تفاعلت معهم سلباً و ايجاباً .. متابعاً على هذا الشكل حوارك او مجادلتك التي لم تصل الى غايتها .

تعال الآن الى المشهد الثاني كلنا يعلم اننا لا نتواصل في العمل ضمن ضرورات القيام بالمهمة الموكولة الينا فقط . هناك حاجات للتعبير

لدى كل منا تتجاوز بكثير تبادل المعلومات والخبرات الفنية . هناك جدول اعمال رسم وهو العمل على المشروع .. انما لا يقتصر الاتصال بينكم عليه بحال من الاحوال . اضافة إلى الرسائل العلمية الفنية التي تتناقلونها هناك رسائل ذات صبغة ذاتية ، انفعالية تأخذ قسطاً هاماً من الحديث ، وتلعب دوراً حيوياً في ضبط التفاعل وتوازن العلاقات ضمن فريق عملك .. فلقد كان من الضروري تبادل بعض الحديث الذي يعزز الروابط ويدخل الارتياح الى العلاقات من خلال التحية واقتسام الخبرات المشتركة حول الطقس وانباء الصحف . وليس عبثاً ان يتوقف الحديث في العمل بعد تبادل الأفكار الأولية .. فهناك حاجة للتعبير عن بوادر توتر ناتج عن الخلاف في وجهات النظر الذي بدأت تباشيره تظهر .. وكان لا بد من امتصاص هذا التوتر بتحويل الحديث الى موضوع لا يمس وحدة الفريق وتعاونه في العمل . تحول الخلاف اذا الى موضوع مسموح الخلاف بصدده .. ولكن الرغبة في حسم المسألة انهت الخلاف الذي كان كامنا ويهدد بالبروز الى السطح .. هنا ايضاً كان لا بد من ايجاد مخرج حيث ان الخلاف رغم ما يصحبه من توتر لا يصل حد التناقض في المصالح وبالتالي من الممكن تجاوزه .. مرة ثانية تتحدثون انت وفريقك عن الخلافات ولكن عند الآخرين .. تفرغون التوتر من خلال ايجاد قاسم مشترك بينكم ومقارنة اوضاعكم الطيبة بأوضاع المؤسسة الاخرى السيئة . تم انقاذ الموقف والحفاظ على التماسك من خلال تصريف التناقضات بتحويلها الى الخارج والتأكيد على الايجابيات في الداخل .. عند هذا الحد اصبح تقدم العمل ممكنا على المشروع ولان وحدة الفريق تعززت فان التعاون ضمنه اصبح سائداً .

وهكذا فطوال الوقت كان هناك حواران ضمن فريق عملك يسيران جنباً الى جنب حوار فني صريح حول العمل ، وحوار آخر غير مباشر او ضمني حول العلاقات ضمن الفريق . الحوار الأول يهدف الى التقدم في

العمل والثاني يقوم بدور تبريد الصراع وحل التناقضات وتفـريغ التوترات وتعزيز التماسك .. الأول واع عقلاني ومقصود ، اما الثاني فيتم بشكل لا واع وغير مخطط له . هذا هو دوما شأن التواصل له غايات متنوعة ومستويات متعددة ويتوسل وسائل شتى . وبدون هذا التواصل على مختلف الاصعدة لا يحدث لقاء حول أهداف مشتركة . وظيفة التواصل جوهرية انسانيا .

فاذا أتينا الى المشهد الثالث لمسنا الحاح الحاجة الى التواصل . الحاح ابنك على جذب انتباهك ، والحاح الزوجة ولو لقاء ثمن وهو التوتر وتبادل الملامة على التواصل .. لم يوفر ابنك جهداً كي يجعلك تتواصل معه وينتزع اعترافاً بقيمته واهمية انجازه المدرسي . ولم توفر زوجتك شكوى كي تجذب انتباهك .. ولكن تجاهلك لشكواها جعلها تصر وفجر التوتر بينكما .. فأنت لم تعترف بها وبحاجاتها الى من يتفهم معاناتها لانك انغلقت على ذاتك نتيجة لاحساسك بالتعب. ولان كل واحد منكم احس بأنه ضحية الآخر (هـي ضحية تجاهلك ، وانت ضحية عدم تقديرها لتعبك) انفجر حوار الطرشان .. وحين طرحت قضية هامة معها ، احست هي باعتبارها ، فاقترحت حلا معقولاً . وحين قدرت لها إقتراحها ، اعترفت بمتاعبك في العمل . هذا هو شأن الاتصال وتلك وظيفة محورية من وظائفه : انتزاع الاعتراف بنا من قبل الآخرين وتوكيد قيمتنا الذاتية تجاههم .. وحين لا يحدث هذا الاعتراف ينفجر حوار الطرشان الذي يشكل تعبيراً عن احتجاجنـا على تجاهل الغير لنا ، او احتجاجه على تجاهلنا له .

يتضح لنا مما تقدم اننا دوما في حالة تواصل مع الآخرين بالكلام او بغير الكلام . في مواقع العمل وخارجه ، لماذا ؟

ذلك لان الاتصال قبل ان يصبح علماً في تاريخ حديث جداً ، هو مقوم أساسي من مقومات الوجود الانساني ، حتى لنستطيع ان ندرجه

ضمن الحاجات الاساسية لبني البشر وللفصائل الحيوانية المتطورة . فالاتصال في مختلف اشكاله هو التعبير عن الصلة او الصلات بيننا وبين الآخرين .

والصلة هي الاساس في وجودنا . فبداية حياتنا هي في العلاقة التي تقوم بين الام والاب (الجنين ثمرة صلة) ووصول المولود الجديد الى انسانيته هو نتيجة الصلة البيولوجية الطفيلية بينه وبين امه في البدء ، ثم الصلات النفسية بينه وبين الام والاب والاقارب فيما بعد . العلاقة هي الاصل اما الحالة الفردية ،واما العزلة ، فهي عابرة ، استثنائية. او هي لا تتيسر الا اذا اطمأن المرء الى الصلات الوطيدة الايجابية في حياته . **التواصل هو الاصل ، اما انقطاع التواصل فهو الحالة الشاذة .**

من المحتمل ان اكون الآن قد بدأت باثارة اهتمامك بموضوع الاتصال . ولكن كي يتأكد الامر اليك تجربة وحالة تعزز ما نحن بصدده .

في احدى الجامعات الكندية قام فريق من علماء النفس بالتجربة التالية حول دراسة مدى الحاجة الى الاتصال عند الانسان . طلب الى عدد من الطلبة الذين يعملون خارج ساعات الدراسة في مطعم الجامعة بغسل الآنية كي يتمكنوا من تغطية مصاريفهم ان يخضعوا للتجربة لقاء اجر يقدر بثلاثة اضعاف ما يكسبونه . وكل ما عليهم عمله هو البقاء في غرفة ذات اضواء خافتة تتوفر فيها جميع اسباب الراحة الجسدية . ولكن يمنع عنهم كل المثيرات الحسية التي تشكل تواصلاً مع العالم الخارجي . بعد اليوم الثالث ترك معظمهم التجربة ، وفضل العودة الى غسيل الاطباق المرهق ذي الاجر الزهيد على هذه الراحة المتميزة بالعزلة التامة عن كل تواصل .

وقد تكون قرأت ان اقسى عقوبة توقع على السجناء في البلدان التي

تقدمت في اساليب التعذيب النفسية هو العزل المطلق للسجين عن كل مثير خارجي لفترة من الزمن . فاذا طالت هذه الفترة فان مظاهر الاضطراب النفسي تبدأ بالبروز عنده (فقدان التوجه في الزمان والمكان ، حالات خلط ، هلاوس ، محاولات انتحار ، او بوادر تفكك الشخصية) .

اما الحالة فهي معروفة منذ زمن يزيد عن ربع قرن ، وهي حالة المولودين الجدد اللقطاء الذين يتلقون في مؤسسات الرعاية العناية الصحية والغذائية فقط ويفتقرون الى التواصل الإنساني اللفظي والحسي (الاحساس بحرارة الام ، ومداعبتها ورائحتها التي يتمتع بها الطفل العادي في علاقته بوالدته) هؤلاء الاطفال تكثر نسبة الوفيات بينهم الى درجة مدهشة ، وكذلك حالات تعرضهم لمختلف الامراض ، وصعوبة شفائهم منها ، يضاف اليها جميعاً التأخر الخطير في نموهم على جميع الاصعدة . من خلال البحث اتضح للعلماء ان الطفل من هؤلاء **يفقد الشهية للحياة نتيجة لحرمانه من الاتصالات الانسانية الحسية والحركية واللغوية التي يحظى بها الطفل العادي** (والتي ستكون لنا وقفة هامة عندها) .

ليس كل هذا بمستغرب اذا تذكرنا ان كلمة انسان في لغتنا العربية مشتقة من مصدر أنس وهي مرادف ألف واطمئن قلبه الى كائن آخر وعكسها توحش . ولقد ورد في قاموس محيط المحيط انه قيل اصل الانسان **مثنى الأنس** وهي مأخوذة من مادة الايناس . فنحن كبشر منذ البداية نعرف بالصلة (الانسان مثني اي علاقة ثنائية ، اي صلة) . وأنس التي تعني الف أي تقرب واطمئن قلبه اي تخفف من قلق الوحدة من خلال الصلة ، تعبر بشكل جميل قد لا نجده في اي لغة اخرى عن جوهر الوجود الانساني . ولقد اثبتت الدراسات التحليلية النفسية ان اكبر حالات القلق والذعر التي تنتاب الوليد هي قلق الانفصال او قلق الوحدة الذي يعتبر القلق الجذري . وحال الكائنات الحيوانية العليا لا

يختلف في كثير ولا في قليل عن حال الانسان في هذا المضمار .

تعال الآن لنر ما يحدث لنا في حياتنا اليومية ، في العمل وخارجه .

« الانسان قد يكون الكائن الوحيد في الوجود الذي يورط نفسه في المتاعب . حاول ان تتوقف لحظة لتعيد النظر في احداث الأيام القليلة السابقة اذا كنت مستطيعاً . سترى عندها ان بعض توترك وقلقك واحباطاتك هي وليدة وضعيات لم تتمكن فيها فعلاً من فهم ما قاله شخص آخر ، او انه لم يفهم تماماً ما كنت تعنيه .

* تورطت في وضعية غير مقبولة منك لانك لم تستوعب المهمة المطلوبة
* انخرطت في حوار طرشان ولم تتنبه انك والطرف الآخر متفقان حقيقة .
* صرفت ساعة من وقتك في الاستماع الى محاضرة لم تستوعب خلالها شيئاً مما قاله المحاضر .
* قرأت فصلاً من كتاب متخصص دون ان يعني لك ذلك شيئاً .

ما هو محير في الأمر هو اننا جميعا مقتنعون بقدرتنا على حسن التواصل . ماذا حدث اذا ؟ وما الذي يمنعنا ان نتفاهم جيداً في حياتنا اليومية ؟

ألا يمكن ان نكون قد وثقنا بشكل مفرط بقدرتنا على التواصل ؟ قد نظن ان الاتصال عملية طبيعية تسير من تلقاء ذاتها طالما نمتلك اللغة والقدرة على التعبير .

ألا يستحق الأمر ان ننظر في انفسنا ومن حولنا لنرى اذا كان هناك بعض المفاتيح و الوسائل لتحسين تفاهمنا المتبادل ؟ العالم المعاصر هو محيط تفاعل يقوم على مهارتنا في الاتصال . فاذا لم ينجح الاتصال تعطلت الاعمال واضطربت العلاقات .

ولهذا يبدو جديراً بنا ان نمعن النظر في عملية التواصل علنا نجد ان

اسباب بعض حالات الفشل تكمن في خلل ما اصاب نقطة ما من هذه العملية »[1] .

وفي الادارة التي تكون دراسة عملية الاتصال فيها غاية هذا المؤلف ، ماذا نرى ؟

بادىء ذي بدء لا اعتقد انك تخالفني الرأي او تجدني مغالياً في القول اذا اقترحت تعريف الادارة من منظور وظيفتها وبعدها الانساني بأنها « ادارة علاقات الانتاج ، اي ادارة مجموعة التفاعلات بين الناس الذين يغطون مختلف حلقات عملية الانتاج » هذا اقتراح على اي حال . وهو ليس ببعيد عما يقول به علماء الادارة : « الاتصالات هي قلب الادارة »[2] .

كل اوجه العملية الادارية في المؤسسات : التخطيط ، التنظيم ، اتخاذ القرارات ، التنسيق ، الاشراف والمتابعة والرقابة ، تؤدي من خلال الاتصالات . ويمثل نظام الاتصالات الادارية ، الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه[3] . كذلك فان عملية اتخاذ قرار في أي منظمة تتوقف سلامتها على نوع المعلومات التي يتلقاها متخذ القرار ، مدى قيمتها وشمولها .

ثم ان الاتصالات هي ايضاً وسيلة التعريف بالاهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين ، وتوزيع العمل وحل مشكلاته ، وتتبع المجهودات .

ولأن مسألة الاتصال هي حيوية للانسان بهذا القدر وللمدير

---

(1). FABUN(Don), Communication, Transfer of Meaning, Glencoe press, London 1960.

(2) د. ابراهيم الغمري ، الاتصالات الادارية ، المعهد القومي للتنمية الادارية ، القاهرة ، 1974 .

(3) عبد الله اسعد ، الاتصالات الادارية ، المركز العربي للتطوير الاداري ، القاهرة .

بالـتالي بشكل مضاعف ، ولان الانسان هو الذي يوقع نفسه في كل المتاعب الناتجة عن معوقات الاتصال ، نقترح عليك مرافقتنا في رحلة البحث في الاتصالات : مكوناتها ، عناصرها ، معوقاتها ، والاسس التي تضمن لها الفعالية .

ثانياً : تعريف الاتصالات :

1 ـ يعرف الاتصال فنياً على « انـه عملية يقصـد مصدر نـوعي بواسطتها ، اثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي »[1] .

التأكيد هنا يتركز حول الحاجة الى اثارة رد فعل لدى الطرف الذي يتم التوجه اليه . رد الفعل هذا قد يتخذ شكل سلوك او موقف يتمشى مع مخططات او رغبات الطرف الذي حاول اثارته . هناك اذا طرفان محددان (نوعيان) يحاول احدهما تحريك سلوك من نوع ما عند الآخر . ويتم هذا التحريك بواسطة عملية لها اشكال ومحتويات قابلة بدورها للتحديد . تبعاً لهذا التعريف فان اي عملية لا تهدف الى اثارة رد فعل مقصود لدى الطرف الآخر ليست اتصالاً ، بل هي تتحول الى ضوضاء . وبالتالي فلا بد ان يكون للاتصال وظيفة . والواقع ان للاتصال دوماً وظيفة . قد تكون مقصودة واعية ومخطط لها ، ولكن في أغلب الحالات يكون للاتصال وظائف ضمنية غير مخطط لها ، ولا واعية كما سنرى ، وعلى كل حال فنتيجة لعنصر النية ، على المستوى الواعي ، يؤثر الدور الذي يلعبه المثير الى حد كبير على طبيعة رسالته وجهوده لايصالها واحداث التأثير المطلوب .

---

(1) RICKARD (Indy), Communication, the landsford pub. co., California, 1973.

2 ـ اما على المستوى اللغوي فالاتصال هي كلمة مشتقة من مصدر « وصل » الذي يحمل معنيين رئيسيين : الربط بين كائنين ، او شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد . والربط يعني ايجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين . « فوصل الشيء بالشيء وصلا وجمعه ضد فصله . اما المعنى الآخر فهو البلوغ او الانتهاء الى غاية ما . وصل الى الشيء بلغه ، وصلني الخبر بلغني وانتهى الي . **فالاتصال في اللغة اساساً الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة** . وهنا يبين لنا الاشتقاق اللغوي كم هي معبرة اللغة العربية عن المعنى الحقيقي للاتصال وظيفياً وانسانياً . كما نلمس كم تتقارب المعاني ودلالاتها لكلمتي انسان (من أنس ألف) واتصال (وصل ، جمع ، ربط) .

وفي هذا الصدد يجدر ان نفرق بين الاتصال communication والانباء او الاعلام Information فالانباء هو اعلام وحيد الاتجاه : نشرة اخبار ، برنامج اذاعي او تلفزيوني ، او ملصق ، او مطبوعة الخ .. ينقل معلومات ويهدف الى التأثير على الجمهور ولكنه لا يتأثر باستجاباتهم (على الاقل لحظة البث) ، ولا يترك مجالاً لارجاع الاثر ، الا بشكل بعدي . الانباء تقنياً يخلو من التفاعل المباشر . ذلك ما يميز الاتصال عنه ، فهذا يتصف بالمواجهة والتفاعل وتبادل التأثير . وسيكون لنا وقفة حول دور ونتائج كل منهما . على اننا يحسن ان نتذكر ان اي انباء يدعي القدرة على التأثير والتفاعل ، او ان المثل الأعلى للانباء هو خلق تفاعل مع الجمهور ولو عن بعد .

3 ـ اما على المستوى الاداري فهناك عدة تعريفات يمكن ان نوجزها بما يلي :

« الاتصالات الادارية تعني انتاج ، او توفير ، او تجميع

البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ، ونقلها او تبادلها او اذاعتها ، بحيث يمكن للفرد او الجماعة احاطة الغير بأمور او اخبار او معلومات جديدة ، او التأثير في سلوك الافراد والجماعات ، او التغيير والتعديل في هذا السلوك او توجيهه وجهة معينة »[1] .

هذا التعريف على شموله يحتاج الى اضافة بُعْدُ العلاقات الذي تتضمنه كلمة الاتصال في معناها اللغوي ووظيفتها النفسية .

وبذلك تكون وظيفة الاتصالات الادارية :

* تجميع المعلومات .
* وسيلة التأثير في الآخرين ، اي عمليات التوجيه والتحفيز .
* الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها .

وقد تتم هذه العمليات ما بين شخص وشخص ، او شخص وجماعة ، او جماعة وجماعة .

ثالثاً : نبذة تاريخية :

رغم كونه ركناً اساسياً من اركان بنية الشخصية ، ومقوماً من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالامكان تقدمها او نشؤها أصلاً لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته الى الاجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف ؛ مما ادى الى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الانسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة ، فان الاتصال لم يصبح علماً بالمعنى الدقيق للكلمة الا في فترة معاصرة تماماً ، وبالتحديد منذ اواخر الاربعينات (1948) على يد مهندس

---

(1) عبد الله اسعد ، الاتصالات الادارية ، المركز العربي للتطوير الاداري ، القاهرة .

موظف في شركة بل للهاتف في الولايات المتحدة الاميركية ، ويدعى كلود شانون . هذا المهندس هو الذي وضع الصميمة المعروفة ذات الخمسة عناصر لعملية الاتصال انطلاقاً من عملية الإتصال الهاتفي . هذه العناصر التي سندرسها في الفصل القادم بالتفصيل هي المرسل (الذي يطلب المخابرة الهاتفية ويتحدث)من جهة ، يقابله المستقبل (الذي يتلقى المخابرة على الطرف الآخر من الخط) ، الرسالة (وهي مجموعة المعاني التي يراد نقلها الى المستقبل) ، القنن (او مجموعة الرموز المستخدمة في نقل تلك المعاني ـ مثلاً الكلام او غيره) والقناة (وهي في حالة الهاتف ، جهازي الارسال والاستقبال والشريط الذي يربط بينهما وينقل الذبذبات الصوتية) .

ورغم كونها وضعت لاغراض تقنية ، فان هذه الصميمية Scheme اصبحت تشكل الاطار العام لتحليل عمليات الاتصال ومكوناتها في مختلف الميادين .

ولقد تقدم علم الاتصال بقفزات سريعة منذ ذلك التاريخ واصبح يشكل فرعاً هاماً من فروع علم النفس الاجتماعي ، وموضوعاً رئيسياً من موضوعات الادارة . ولم يقتصر الامر بالطبع على دراسة النواحي التقنية بل تنوعت الدراسة وموضوعاتها لتغطي كل المتغيرات التقنية ، والحضارية والتنظيمية والجماعية والذاتية التي تتدخل في هذه العملية ، وصاحب هذا كله ازدياد مضطرد للوعي بأهمية هذا الموضوع وتطبيقاته في مختلف اوجه النشاط الانساني (في الادارة ، والانتاج ، والاعلام ، والتربية والتعليم ، ومؤسسات الرعاية والعلاج ..). ولقد ادت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين الى اغناء معطياته الاساسية مما انعكس على زيادة فعاليته كمنهج للتحليل والفهم وتطوير تطبيقاته .

اما الاسماء الشهيرة في هذا المضمار فأصبحت اكثر من ان تحصى نظراً لتنوع التطبيقات . اضافة الى شانون Shannon نفسه هناك زميله

ويفر Weaver الذي اسهم في تطوير هذه النظرية لحل العديد من مشكلات التفاعل والتبادل في علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي . اما برودبنت Broadbent (1958) فلقد عمل هو ومساعديه على موضوع استقبال الرسائل وفك رموزها ، وتداخل الرسائل الصادرة من اكثر من مصدر في آن واحد . وكذلك الادراك الانتقائي للرسائل او بعض عناصرها وتدخل العوامل الذاتية فيها .

الفصـــل الثاني

عمليـــة الاتصـــال
مكوناتها ، دينامياتها ، وأطرهـــــا

1 ـ لم تكد تصل مكتبك صبيحة ذلك اليوم ، حتى طلبت الى سكرتيرك بالتلفون الداخلي (الانترفون ..) بعد تحية سريعة ، ان تترك اعمالها الروتينية وتستعد للتفرغ لمهمات طارئة ، وان تحضر اليك لاخذ التعليمات ..

2 ـ بعد مبادلتك التحية .. سألتك اذا كنت تريد حضورها حالا ام بعد دقائق قليلة تتمكن خلالها من الانتهاء من ارسال تلكس عاجل الى الخارج .

3 ـ نظرت الى ساعتك .. (لا زال هناك بعض الوقت يمكنك استغلاله في كتابة بعض النقاط حول تنظيم جدول اعمال الجلسة التي ستعقدها بعد قليل) وقلت لها : يمكنك الانتهاء وتسليم المهام الروتينية الاخرى لمساعدتك .

4 ـ حاضر .. سأكون جاهزة بعد عشرة دقائق . بعد نصف ساعة .. أنت الآن في مكتبك مع مدير المشروعات ، مدير العلاقات العامة والمدير الاداري والسكرتيرة .

5 ـ تحية وسلاما .. لقد تلقيت برقية من الوزارة تطلب الينا التحضير لاستقبال ضيف رسمي من بلد صديق يهمه الاطلاع على تجربتنا الرائدة في مجال تخطيط الخدمات الاسكانية والاجتماعية للمنطقة

الصناعية الجديدة . ولقد كلمني السيد مدير عام الوزارة هذا الصباح واكد لي مرافقته للضيف في هذه الزيارة التي ستتم ظهر اليوم التالي . وعلينا الآن وضع الترتيبات لهذه الزيارة فالوقت يستحث .. باب النقاش مفتوح .

6 ـ مدير المشروعات : اود ان اعرف النواحي التي تهم هذا الضيف .. هل لديك معلومات بهذا الصدد من قبل الوزارة ؟

7 ـ أنت : المهم عرض المشروع متكاملاً خصوصاً لجهة ربط الجانب الهندسي بالجانب الاجتماعي .

8 ـ مدير المشروعات : في هذه الحالة اعتقد انه لا بد من حضور مستشار شؤون الخدمات الاجتماعية لعرض المشكلات التي اعترضتنا والحلول التي وضعناها لاندماج الطاقة العاملة القادمة حديثا من الريف في البيئة الجديدة .

9 ـ انت : هذا امر ضروري .. سأكلمه انا بنفسي في الجامعة .

10 ـ مدير المشروعات : ألا ترى ، سيد المدير ، إنه يستحسن عرض الخطة 211 ؟

11 ـ أنت : طبعاً .. (يسمع دوي صوت قوي في الخارج تتلوه أصوات صخب توقفك عن الكلام للحظة) أنا اوافقك على عرض الخطة 211 مع التوكيد على المراحل 1 و3 .

12 ـ مدير المشروعات : الاتصال الهاتفي مع مواقع العمل معطل ، سأكتب مذكرة عاجلة ارسلها مع السائق الى المهندس مدير المشروع واذهب .. (صوت سيارة اسعاف ومزيد من الجلبة والضوضاء . تقوم السكرتيرة من مكانها ، تنظر من النافذة .. انها حادثة تصادم ولكنها ليست خطيرة ...) .

13 ـ أنت : آسف ماذا كنت تقول ؟

14 ـ مدير المشروعات : سأكتب مذكرة واذهب بنفسي صباح الغد لاعداد

الترتيبات في مواقع العمل .

15 ـ أنت : يا حبذا لو ذهبت حالا بنفسك وصرفت النظر عن المذكرة لما قد ينتج عنها من لبس وغموض .. خصوصاً ان الوقت يستحث .

16 ـ مدير المشروعات : سأرتب الأمور ..

ويستمر الاجتماع لتحضير ترتيبات الزيارة مع مدير العلاقات العامة والمدير الاداري ، وتأخذ السكرتيرة محضراً للجلسة ، وتكلف القيام بأعمال التنسيق بين المدراء الثلاثة وبينك .

أولاً : مكونـــات الاتصــــال :

هذا الحوار نموذج شائع من نماذج عمليات الاتصال التي تتم خلال سير العمل الاداري . تعال ننظر لنر كيف يفسر العلم الحديث عملية الاتصال وينظر في مكوناتها .

النقاط من 1 الى 4 تشكل عملية اتصال متكاملة يمكننا ان نحدد عناصرها كالتالي :

1 ـ هناك أنت (المدير العام للمؤسسة ..) تقوم بسلوك اتصالي فأنت اذا **المرسل** Transmitter, Source (يصدر عنك معلومات من نوع ما) .

2 ـ هناك سكرتيرتك التي اتصلت بها على الطرف الثاني من الانترفون فهي اذا العنصر الذي وجهت اليه المعلومات وافترضت انها ستستمع اليها وتستقبلها ، فهي اذا **المستقبل** Receiver .

3 ـ أنت ارسلت لها معلومات من نوع معين في هذه الحالة يمكن القول انك ارسلت عدة وحدات من المعلومات يتكون كل منها من عدة عناصر :

3-1 التحية / السريعة / ← تعبير عن اهتمامك الانساني ولكن

السرعة تدل في نفس الوقت على وجود اعتبارت عملية هي هنا محور الاهتمام في العلاقة بينك وبينها .

3-2 طلبت ترك / الاعمال / الروتينة ← ايقاف جدول اعمالها العادي لذلك اليوم من بريد وتنظيم مواعيد وخلافه .

3-3 الاستعداد / لمهمات / طارئة / ← توجيه اهتمامها نحو شيء آخر غير متوقع في جدول اعمالها وضمنياً ايقاظ دوفاعها للعمل المفاجىء الذي يحتاج جهداً واهتماماً اكبر من الاعمال الروتينية .

3-4 طلب/ الحضور/ اليك/ لأخذ/ التعليمات/ ← ترك مكتبها وقطع المسافة بين غرفتها وغرفتك والدخول عليك والاستماع الى تعليماتك .

هذه الوحدات من المعلومات تتكامل فيما بينها لتكون الرسالة (Message) التي بعثت بها كمرسل الى السكرتيرة كمستقبل .

4 ـ في اجزاء الرسالة الاربعة استخدمت رموزاً من نوع معين لنقل المعاني التي اردت ايصالها . الرموز المستخدمة هنا هي اللغة العربية الادارية ، وتسمى في علم الاتصال **القنن** (Code) .

5 ـ لقد استخدمت في اتصالك مع سكرتيرتك الهاتف الداخلي (الانترفون) الذي يشكل هنا الوسيلة والاداة التي جعلت هذا الاتصال ممكنا . وهذه الوسيلة هي **قناة الاتصال** (Channel) المكونة من اسلاك تربط جهازين يبثان ويستقبلان ذبذبات الصوت .

هذه هي مكونات عملية الاتصال الخمسة التي تشكل وحدات التحليل في دراسة هذا العلم . وهي دوماً تتواجد معا كاركان خمسة لا يمكن لعملية الاتصال ان تتم اذا فقد احدها . يمكن ان تتأكد من ذلك بنفسك اذا أخذت اي عملية اتصال وحللتها الى اجزائها . وهذه هي نفسها العناصر التي توصل اليها كلود شانون عام 1948 حين قام

بتحليل عملية الاتصال الهاتفي الى مكوناتها . نفس الصميمة تستخدم الآن في تحليل عمليات الاتصال في جميع مجالات المعرفة الانسانية او انتقال المعاني .

ويمكننا الآن ان نتوقف سوياً عند كل منها للنظر فيها ، واستعراض لاشكالها وانواعها التي تتعدد كثيراً .

أ - المرسل :

هو كل من يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل معنى محدداً او اكثر بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي . والمرسل لابد ان يكون انسانا او حيواناً من الحيوانات التي تتواصل . وكل مصدر يبث معلومات ليس فيها قصد التواصل لا يمكن ان نعده مرسلاً . ويصدق ذلك على كل ظواهر الطبيعة . فهي ليست مرسلة وان كان الانسان يعطيها معان معينة ، انها بكلمة ادق مؤشرات . فالبرق والرعد لا يرسلان لنا رسالة بقصد اعلامنا بقرب تساقط المطر ، بل هي ظواهر طبيعية لها قيمة المؤشر . وكذلك حال الاشارة الضوئية او الصوت المنبعث من محرك السيارة ، انها مؤشرات يعطيها الانسان دلالات معينة لتوجيه سلوكه او توقع حدوث ظواهر معينة . ويشكل المرسل منبع المعلومات او المعاني ، ومطلق عملية الاتصال .

ب - المستقبل :

هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل . انه مصب عملية الاتصال وهو المقصود بها لأن المستقبل يرغب في اثارة سلوك او دافع او اتجاه عنده . وفي الحالات العادية الانسان هو المستقبل . ولكن حديثاً اقتبس علم المعلوماتية Informatique هذه الصيغة لصناعة وتشغيل الكومبيوتر على غرار نظام عمل الذهن البشري ، خصوصاً حين يغذي كومبيوتر رئيسي بعض المحطات

الفرعية بالحلول والمعلومات ويتلقى منها المعطيات .

جـ ـ الرسالــة :

هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل الى المستقبل بغية التأثير في سلوكه . وسنرى ان جانباً هاماً من صعوبات الاتصال يتلخص اساساً في مصير هذه المعاني (الفارق بين الكمية التي ارسلت والكمية التي استقبلت ، وكذلك الفارق في درجة دقتها ووضوحها) . على كل حال الرسالة هي محتوى الاتصال . بالطبع تتعدد انواع الرسائل بتعدد انواع الاتصال وغاياته واطرافه . الا انه في العمل الاداري لدينا فئتان اساسيتان من الرسائل :

جـ ـ 1 **الرسائل الوظيفية** : وهي التي تنقل معلومات عقلانية ، فنية او علمية او قانونيـة او ادارية ، او اجتمـاعية اقتصادية الخ .. اي ان الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي الخارجي من المعلومات ، وتتركز حول العمل اساساً (كما هو شأن القائد العسكري ، او مدير الانتاج الذي يعطي تعليمات محددة ..) .

جـ ـ 2 **الرسائـل العاطفيـة** : وهي التي تعبر عن المشـاعر والانفعالات وتتوجه الى العلاقات اساساً (كما هو شأن المحبين ، او شأن التواصل بين الرضيع وامه) وتختلف وظيفة هاتين الفئتين . الرسائل الأولى وظيفتها انتاجية . اما الرسائل العاطفية فوظيفتها استهلاكية اي انها لا تعطي انتاجاً مباشراً . انها تخدم غرض تمتين او توتير العلاقات التي تنعكس بدورها على الانتاج سلبـاً او ايجاباً . ولكن الأفراط في الرسائل الاستهلاكية يسيء الى الانتاجية وهذه هي احدى عللنا في الادارة العربية .

واذا كنا نجد في حياتنا العملية بعض رسائل صافية من كلا الفئتين ، الا ان معظم الرسائل التي يتبادلها الناس في اطار العمل هي من النوع المزيج . وهنا يكون للرسالة مستويان : الأول صريح موضوعي عقلاني يتركز حول العمل والثاني ضمني خفي يتركز حول المشاعر والانفعالات والصراعات النابعة من علاقات العمل او المرتبطة بها . وسيكون لنا وقفة طويلة عند ازدواجية الرسائل هذه نظراً لتأثيرها على عملية الاتصال لجهة تسهيلها او عرقلتها . ويعد الحوار الذي تم بينك وبين فريق العمل في الفصل الأول من هذا النوع المزدوج .

د ـ القنن

هو كما رأينا مجموعة الرموز المستخدمة في نقل المعاني التي تتضمنها الرسالة . وتتعدد انواع القنن وتتداخل فيما بينها لدرجة ان بعضها اصبحت تشكل مادة متخصصة . اي شيء او متاع او سلوك او مظهر او لغة يمكن ان يستخدم كوسيلة (رموز) او مؤشرات) لنقل المعاني . ولكن ابرز انواع القنن هي التالية :

د ـ 1 **اللغة اللفظية** : سواء كانت محكية ام مكتوبة وهي الشكل الاساسي للقنن في التواصل . وكل الاشكال الاخرى هي اشكال بديلة ، بكلمة ادق هي مؤشرات لا تجد قيمتها في نقل المعاني الا بترجمتها الى لغة لفظية .

وعن اللغة اللفظية يتفرع لغة الصمت . فالصمت كما تعلم ليس توقفاً في الكلام وانقطاعاً للتواصل ، على العكس انه تواصل من نوع جديد . انه تواصل من خلال ما يعنيه رفض قول الشيء او التردد فيه او عدم القدرة على البوح به .

د ـ 2 **اللغة دون اللفظية** : وتضم اشكالاً متعددة منها اللغة الحركية اي التعبير بحركاتنا واتجاهاتنا الجسدية (الايماءات ، الاشارات ، حركة الاصابع واليدين ، شكل الجلسة على المقعد ، شكل المشي ، او الوقوف) . وهناك اضافة الى ذلك اللغة الانفعالية الفسيولوجية (ملامح وتقاطيع الوجه ، النظرات ، تقطب الحاجبين ، العبوس والابتسام ، اصفرار الوجه او احمراره ، الارتجاف ، تصبب العرق) . وتلعب اللغة دون اللفظية دوراً حاسماً في نقل الرسائل العاطفية الضمنية ، كما انها تشكل احياناً اللغة الافصح تعبيراً عن المعاني التي تنتقل بين المرسل والمستقبل . ولهذا فسيكون لنا وقفة مطولة عندها في الفصول القادمة .

د ـ 3 **التعبير الرمزي والدرامي** : لغة المسرح والتمثيل السينمائي والايماءات . وكذلك المعاني الرمزية التي تعطي لبعض تصرفاتنا . فنحن قد نستخدم سلوكا معينا للتعبير عن معنى خفي وغاية هي غير الغاية الاصلية لذلك السلوك . ويمكن الحديث هنا خصوصاً عن لغة المظهر ، الزي ، والملبس والمظهر العام . فان تلبس لباسا تقليداً انت تنقل رسالة غير ان تلبس لباسا من الطراز الاوروبي . وكذلك في هذه الحالة الاخيرة ان تلبس لباساً خفيفاً (سبور) هو غير ان تلبس لباساً رسمياً . فمن خلال لباسك في وضعية معينة او مناسبة معينة انت تتخذ لك موقفاً من هذه المناسبة من خلال تقديم نفسك بصورة معينة . وكذلك هو حال الطعام والشراب ، نوع الطعام الذي تختاره وطريقتك في تناوله وكذلك نوع الطعام الذي تقدمه لانسان معين ، يحمل دلالات تتجاوز الوظيفة البيولوجية للطعام

الى وظيفة علاقية اي الى وسيلة اتصال تعطي لنفسك وللآخرين فيها موقعاً معيناً ، وترغب في التعبير لهم عن قيمة تقدرها لنفسك وللآخرين . اما على مستوى التعبير الرمزي المحض فان النكات ، والخربشة ، والرسومات التي يقولها ، او يقوم بها بعضهم في جلسة عمل هي ايضاً وسائل تعبيرية عن حالة نفسية ، او موقف من القضايا المطروحة وما تثيره من تفاعلات علائقية . ثم هناك لغة المواقع المكانية ولغة الوقت التي تحتل دوراً هاماً في العلاقات المرتبية في الادارة . الا نقول أن فلاناً من المقربين من المدير مثلاً وتعني لغوياً قريب مكانياً للدلالة على مدى الصلة بينه وبين ذاك المدير ؟ أولاً يقول المدير ان ليس لديه وقت لاحدهم ، بينما يقول للآخر تفضل ساعةٍ تشاء ؟!

د ـ 4 هناك ايضاً كل نظام الاشارات والرموز المستخدمة في مختلف مجالات الحياة ، خصوصاً في تنظيم عمليات السير (اشارات المرور في البر والبحر والجو بأشكالها الضوئية ، والصوتية والشكلية) ! وكذلك اشارات مورس المستخدمة في الاتصالات البرقية .

د ـ 5 اخيراً قد يكون القنن المستخدم عاماً مفهوماً من الجميع او خاصاً . في هذه الحالة قد تكون الرموز سرية ، كما يشيع في نقل الرسائل بين القيادة والوحدات المحاربة في ميدان المعركة .. وقد تكون خاصة بمهنة معينة او وسط اجتماعي معين : وهنا نجد ان لبعض المهن مصطلحات لغوية معينة للتعبير عن دلالات محددة لا يعرفها الا اهل هذه المهنة . ونجد في الحوار الذي قدمنا به لهذا العرض قننا خاصاً

بالمجتمعين (المدير العام ومدير المشروع حين يتحدثون عن الخطة 211 وعن المرحلة 3,1) . نحن هنا بصدد قنن خاص بجماعة معينة .

هناك اشكال اخرى من الرموز والمؤشرات التي تستخدم في الاتصال ، **الا ان ما نود التأكيد عليه هنا هو ان اي عملية اتصال تتم دوماً باستخدام اكثر من قنن ، او فئة رموز في نفس الوقت . وان مدى ايجابية الاتصال تتوقف على مدى الانسجام والتكامل بين هذه الانواع من القنن (خصوصاً اللغة اللفظية واللغة دون اللفظية) . اما حين يحدث اختلاف او تكون هوة بين مختلف اللغات المستخدمة فان الاتصال يضطرب والمعاني تختل لا محالة .**

ز ـ القناة :

هي كما قلنا الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة . وهناك انواع عديدة من القنوات :

هـ ـ 1 القناة اللفظية وذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه او مباشرة .

هـ ـ 2 القناة الكتابية وذلك حين يتم نقل المعلومات كتابة (كما هو الحال الآن ، انا اكتب نصاً تقرأه في فرصة ما من تاريخ هذا المؤلف) .

هـ ـ 3 قنوات تقنية اشهرها التلفون ، التلغراف ، الانترفون التلكس ، الراديو ، التلفزيون .

هـ ـ 4 القناة التصويرية : الملصقات ، كتابات الحائط ولوحات الاعلانات .

ولقد وردت في رواية اجتماعك صبيحة ذلك اليوم استخدام عدة قنوات هي على التوالي :

- الانترفون لمحادثة سكرتيرتك .
- التلكس العاجل الذي ترسله السكرتيرة الى الخارج .
- البرقية التي تلقيتها من الوزارة والتي تلاها مخابرة هاتفية من قبل المدير العام للوزارة .
- التلفون الى الخبير في شؤون التدامج الاجتماعي .
- المذكرة الكتابية التي اراد مدير المشروعات توجيهها الى المهندس مدير مشروع الاسكان .

تلاحظ بالتالي اننا نستخدم في عملنا اكثر من قناة خلال القيام باتصالاتنا المرتبطة بنفس الموضوع . هذا التنوع طبيعي يرتبط بالسهولة والفعالية . فمن الاسهل ان تتصل تلفونياً من الانتقال الى موقع الشخص الآخر . كذلك فان التلكس والبرقية اسرع من الرسالة من ناحية ، واكثر توفراً لاقامة الصلة من الاستدعاء الشخصي . ذلك ما تعرفه جيداً . انما ما يجدر بنا التفكير بصدده هو ترشيد استخدام القنوات . اي قناة افضل لأي نوع من الرسائل ولاي مسبستقبلين وفي اي ظروف . واي قناة تعزز الأخرى . ثم أيها تأتي في البداية وما هي التي تليها وهكذا ؟ فكر قليلاً في اتصالاتك في اليوم السابق وحاول ان تسترجع طبيعة القنوات المستخدمة ، وانظر في مدى ملاءمتها . ذلك امر حيوي بالنسبة لك كمدير .. ثم فكر مثلاً في طريقة استخدامك لبعض هذه القنوات (كيف نستخدم نحن في الشرق مثلاً الهاتف وما مدى الهدر الذي يحدث في استخدامنا له ؟ ومن بعده الآن التلكس ؟) .

المبدأ العام في استخدام مختلف انواع القنوات في الاتصال هو ما يلي : كما كانت الرسالة المنقولة ذات طابع شخصي كان الاتصال المباشر اللفظي هو الانسب . وكلما كانت الرسالة ذات طابع عملي ومحدد بدقة

كانت القناة الكتابية هي الانسب . وكذلك الحال في العلاقات الرسمية المركزة حول العمل فان القنوات الكتابية هي الاكثر فعالية . على ان الافراط في القنوات الكتابية يعاني من مشكلة هامة وهي خلق روح التباعد التي قد تؤثر على تماسك فريق العمل والحرمان من الحصول على ما يسمى بارجاع الاثر (اي نوعية ردود فعل المستقبل للرسالة الموجهة اليه) الذي يلعب دوراً محورياً في عملية الاتصال كما سنرى في الفقرات التالية من حيث توجيه المرسل الوجهة الملاءمة لزيادة فعالية ارساله . اما القناة المباشرة اللفظية فرغم اهميتها في تعزيز الروابط وخلق روح الانتماء عند العاملين ، قد تكون مدعاة لسوء التأويل نتيجة لتدخل العوامل الانفعالية والتحيزات التي تؤدي الى ادراك انتقائي ، من تحوير معاني الرسالة واغفال بعضها الآخر .

وقد يكون على المدير في اتصالاته بمساعديه والعاملين معه ، ان يتحرك دورياً وحسب الحاجة ، على سلم قنوات الاتصال الكتابية واللفظية المباشرة .

ثانياً : عمليـة الاتصــــــال :

حين وصلت مكتبك كان لديك نية للقيام بالاتصال مع سكرتيرتك كي تنقل اليها رسالة هي على شكل مجموعة من التوجيهات الخاصة باستخدام وقتها لذاك النهار . ماذا فعلت حقيقة ؟ توجيهاتك هي معان . اول مهمة قمت بها هي صياغة هذه المعاني في لغة عربية ادارية مفهومة من قبل سكرتيرتك التي وجهت اليها الرسالة.اي انك قد رمّزت معانيك وبالتالي فأنت مرمّز للرسالة (Encoder) ولولا عملية الترميز هذه المفهومة من سكرتيرتك لما استطعت ايصال المعاني اليها . الترميز اذا هو اول عملية يقوم بها المرسل من خلال اختيار قنن ما Code . انت استخدمت اللغة الادارية . وكان بالامكان استخدام شيفرة خاصة بادارتك ، او

الحديث اليها بلغة اجنبية مثلاً ، وهكذا . بعد الترميز تصبح الرسالة قابلة للارسال . فتكون الخطوة التالية اختيار القناة الاكثر ملاءمة باستخدمك انت الانترفون .

ولكن الأمر لا يقتصر عليك . انه في الواقع عملية تفاعل بينك وبين سكرتيرتك التي تلقت رسالتك . فهي قد سمعت وحدات لغوية معينة ارسلتها انت . هذه الوحدات تحمل معنى متعارف عليه في كل لغة ، وفي اطار العمل الخاص لكل مؤسسة . كان عليها ان تلتقط المعنى الذي تحمله هذه الجمل اذا . وحتى تفعل لا بد لها من فك رموز اللغة التي سمعتها كي تصل الى المعنى . فهي اذا فكاكة الرموز Decoding ولكن فك هذه الرموز (اي فهم اللغة) لا يكفي وحده Decoder لاستيعاب المقصود من رسالتك . لا بد لها بالتالي ان تؤول هذا المعنى حتى تصل الى النية او القصد الذي ترمي اليه ، فهي اذا مؤولة لقد فهمت قصدك : هناك قضية عاجلة ومهمة تتجاوز في اهميتها الاعمال العادية التي تقوم بها . وبالتالي لا بد من تغيير جدول اعمالها لذلك الصباح لاعطاء تلك القضية الأولوية على ما عداها .

الى الآن تكون عملية الاتصال قد قطعت ٤ مراحل بينك وبين السكرتيرة مرحلتين عند كل منكما :

ـ من ناحيتك :

أ ـ 1 لديك اهتمام ذهني وقصد لا بد ان يترجم في الحياة العملية من خلال التأثير في سلوك الآخرين وادارته الى الوجهة التي تحقق هذا القصد .

أ ـ 2 حولت هذا القصد الى رموز مأخوذة من اللغة العربية .

ب ـ من ناحيتها : وصلتها رموز تشكل جملاً من اللغة العربية فكان عليها القيام بما يلي :

ب ـ 1 فهم معاني هذه الجمل .
ب ـ 2 استيعاب المقصود من هذه المعاني من قبلك باعتبارك مديرها وبالتالي فأنت من يحدد لها اولويات عملها .

قد يبدو ان عملية الاتصال اكتملت عند هذا الحد . ولكن هل هذا هو ما تم فعلاً ؟ بالطبع لا . لقد قام حوار بينك وبينها .
لقد سألتك بعد رد التحية اذا كنت تريد حضورها حالا أم ان المسألة تحتمل انتظار بضعة دقائق للانتهاء من ارسال تلكس عاجل الى الخارج ؟

ماذا فعلت سكرتيرتك في هذه الحالة ؟ الواقع ان ادوار المرسل والمستقبل قد انقلبت هنا . ارسلت لك السكرتيرة رسالة جوابية على رسالتك اخذت شكل الاستفسار عن مدى الالحاح الزمني ، مع اعلامك بأنها بصدد انجاز مسألة ملحة بدورها . وهي تطلب منك ان توجهها الى السلوك الانسب انطلاقاً من تقديرك لاهمية كل من المسألتين (طلبك والتلكس) .

وانطلاقاً من رسالتك برز قصد ، تحول الى معنى في ذهن السكرتيرة ، فقامت بترميزه بجمل عربية مستخدمة نفس القنن الذي استخدمته انت (ولو حدثتها بالانكليزية مثلاً كان من الممكن ان تجيبك بنفس القنن او بقنن متعارف عليه في ادارتك وهو مزيج من العربية والانكليزية) وهكذا اصبحت سكرتيرتك مرسلة وأصبحت انت مستقبلاً . فماذا فعلت ؟ بالطبع قمت بفك رموز رسالتها وأوّلت معانيها ، ففهمت قصدها . وهذا ما دفعك للنظر الى ساعتك ففكرت انه لا بأس من تأجيل المسألة لعدة دقائق . والواقع ان سكرتيرتك كمرسلة قد اثارت عندك عملية تواصل داخلي فقلت لنفسك (لا زال هناك بعض الوقت يمكنك استغلاله في كتابة بعض النقاط حول تنظيم جدول اعمال الجلسة) ...

وهكذا لعب كل منكما في الحقيقة دور المرسل والمستقبل على التوالي .

ثم تحول الامر ثانية ، فاستعدت انت من خلال جوابك لها دور المرسل حين اعطيتها فرصة للانتهاء من عملها وتعليمات بتسليم المهام الأخرى الى مساعدتها . واستقبلت هي رسالتك فأجابت عليها . ومن خلال جوابها ، قلبت الادوار فأصبحت هي مرسلة وانت مستقبلاً . انما الرسالة التي بعثت بها اقفلت دائرة المعاني ولم يعد هناك حاجة لمتابعة الحوار .

وهكذا فالاتصال ليس عملية وحيدة الجانب . انه تفاعل بين طرفين يتبادلان الادوار تماماً كلاعبي كرة الطاولة او المضرب . كل طرف يلعب دورين في نفس الوقت مبادر ومتلقي ، او مرسل ومستقبل . كل طرف يؤثر في الآخر ويتأثر به . هو يثير لدى الآخر كمرسل ردود فعل ذهنية او انفعالية او حركية . ردود الفعل هذه تتحول بدورها الى رسالة يتلقاها المرسل الاصلي الذي يتحول هنا الى دور المستقبل ... وتسير العملية صعدا في شكل دينامي متطور نحو مزيد من التفاهم والايجابية او التأزم والسلبية ، نحو التعاون او الصراع .

ونتيجة لهذه العملية لا يمكن للمرء ان يرسل نفس الرسالة مرتين . فالرسالة في المرة الثانية ليست هي نفسها الرسالة الأولى ، لأن اطارها التفاعلي مختلف .. لقد سبقتها مواقف ضمنية او صريحة ، ايجابية أو سلبية .

ولهذا فكل من طرفي الاتصال هو مرسل / مستقبل في نفس الوقت ومن هنا المصطلح الانكليزي (trans-Ceiver) الذي يدمج كلمتي (Reciever-Transmetter) . ولذلك فنحن في اتصالاتنا نؤثر ونتأثر نغير ونتغير ، او هكذا يجب ان يكون اذا اردنا التواصل حقاً ، والا توقف سيل الاتصال وانهارات عمليته .

عند هذا الحد لا بد من ادخال مصطلحين اضافيين هما ارجاع الأثر والتشويش ، لاستكمال عملية الاتصال على المستوى الدينامي .

1 ـ ارجاع الاثر :

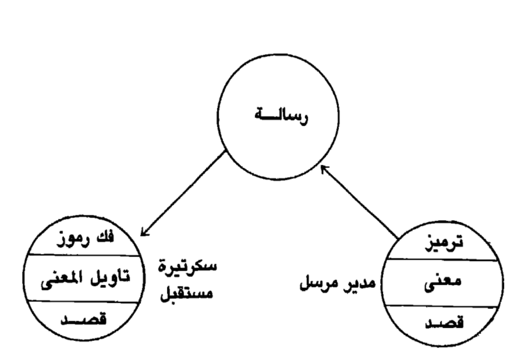
كلمة ارجاع الأثر هي من الترجمات الناجحة للمصطلح الانكليزي (Feed Back) .

هذا المصطلح مأخوذ أصلاً عن نظرية السبير نطيقاً في موضوع الاتمتة (Automation) التي تقوم على مبدأ الضبط الذاتي (Auto-regulation) . وابسط مثل عليها اشارة التحذير عند توقف السيارة التي تتواتر ما بين الاضاءة والانطفاء . فوصول التيار الى اللمبة يؤدي الى تشغيل جهاز قطع التيار (انطفأ) وقطع التيار يؤدي بدوره الى تشغيل جهاز ايصال التيار . وهكذا يتبادل الجهازان التأثير فيعملان بالتواتر . الصواريخ الموجهة تنطلق نحو هدفها استناداً الى نفس مبدأ الضبط الذاتي الذي يقوم على آلية ارجاع الأثر .

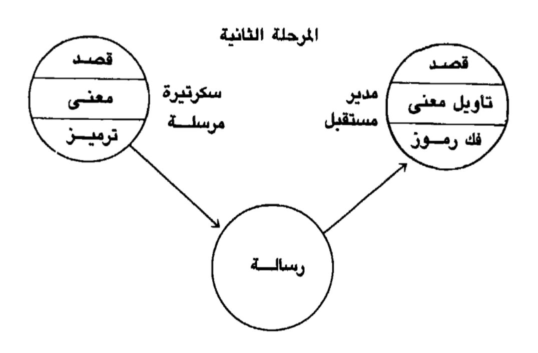
ولقد اصبح ارجاع الأتر من المصطلحات الاساسية في نظرية الاتصال خصوصاً من حيث التعبير عن التفاعل الدينامي في هذه العملية بين الاطراف المتواصلة . فالمستقبل عندما يستجيب لرسالة ما برسالة جوابية ويتحول الى مرسل ، يقوم بعملية ارجاع الأثر . هذه العملية تضبط سلوك المرسل وتوجهه في المراحل اللاحقة لاستكمال رسالته (يعدل من المحتوى او اللهجة ، او يغير في القنن المستخدم) تبعاً لارجاع الأثر الذي تلقاه . وهكذا فأي رسالة جوابية هي ارجاع اثر من الناحية الفنية الصرفة . اما على المستوى الانساني فان ارجاع الأثر يرتبط بالمستوى الانفعالي من الاتصال في المقام الأول: تحبيذ ، استحسان ، موافقة او تحفظ ، غضب ، توتر ، رفض الخ ...

عملية الاتصـــال

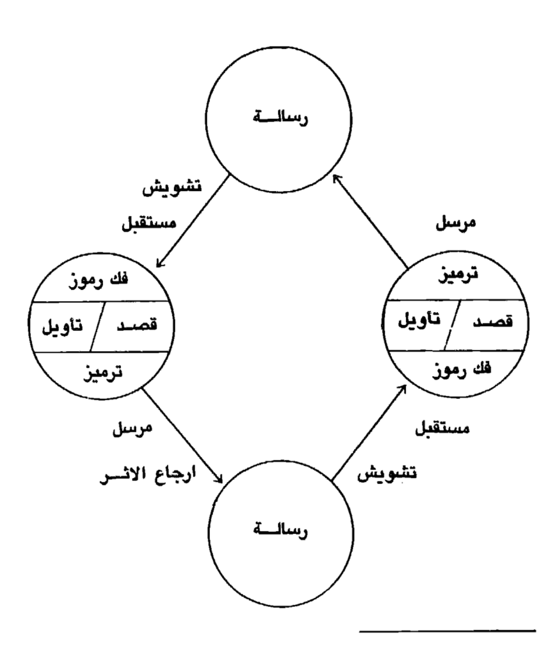
المرحلة الأولى



المرحلة الثانية



عملية الاتصال الانساني [1]



---

(1) مقتبسة عن :
RICKARD (Judy) ; Communication , the Lansford Publishing Co., California, 1973.

فعندما يريد احدهم ان يتقرب من شخص من الجنس الآخر يرسل عادة رسالة مزدوجة لها معنى صريح وآخر ضمني ، ولكن الضمني هو الاهم .. وهو يتنبه تماماً لارجاع الأثر . فاذا وجد استعداداً ضمنياً يخطو خطوة ابعد . اما اذا جوبه برفض ضمني او صريح ، فانه يعدل من سلوكه وقد يغير من ارساله . وتنبع اهمية ارجاع الأثر من كونها تشكل بارومتر التواصل . وكلما زادت حساسيتنا لهذه العملية ازدادت قدرتنا على الاتصال الفعال . اما تجاهل هذه العملية ، او عدم الحساسية الكافية لها فيشكل المدخل المباشر لاضطراب الاتصال وبروز الصراع . سنعرض بالتفصيل لموضوع ارجاع الأثر بشقيه (الحساسية لردود فعل المستقبلين من موقعك كمرسل ، واعطاء رد الفعل الملائم للمرسل من موقعك كمستقبل) في الفصل الخاص بالاتصال الفعّال .

2 ـ التشويش :

في حوارك مع مدير المشروعات حين كنت تعلق على اقتراحه بعرض الخطة 211 ، سمعت دوي صوت قوي في الخارج اوقفك عن الكلام لحظة . ثم تابعت . وفي رد مدير المشروعات عليك ، لم تستطع استيعاب ما يقوله بعد كلمة (واذهب) ، بسبب صوت الاسعاف .. مما اضطرك الى طلب تكرار ما فاتك سماعه من مدير المشروعات . هذا ما يسمى التشويش (Noise) في علم الاتصال .

من الناحية الفنية المحضة التشويش هو تدخل مثير عارض على الرسالة الاصلية المقصودة مما يعرقل عملية الارسال او الاستقبال . مثلاً السكرتيرة ترد على الهاتف ولكن جرس الهاتف الآخر يرن ، فتقول لمحدثها عفواً لحظة .. تأخذ الخط الآخر وتسأل عن المتحدث .. ثم تجعله ينتظر .. ثم تتابع حديثها مع الأول .

محاضر يلقي محاضرته ، فتمر طائرة مدنية مقلعة من مدرج المطار المجاور فتمنع السماع مما يدفع المحاضر الى الصمت لحظة ..
التشويش من المعوقات الخطيرة للاتصال . وهو قد يحدث في أي نقطة من نقاط التواصل ، كما ان له عدة انواع .

1-2 التشويش الفيزيقي :

وهو يصيب اجمالاً قناة الاتصال ، او الاطار العام الذي يحدث فيه الاتصال .. وابرز مثل عليه تداخل المحطات على جهاز الراديو ، او التلفزيون ، او تداخل الاصوات على الهاتف اذا كانت الخطوط مثقلة او قديمة .

2-2 تشويش المعاني :

ويحدث على مستوى القنن . فالرسالة ترمز في هذه الحالة برموز غير واضحة ومحددة بما فيه الكفاية ، مما يدع مجالاً للبلبلة والتخمين . مثلاً حين قلت لسكرتيرتك ان تحضر اليك لاخذ التعليمات ، كان هناك تشويش جزئي في كلماتك التي لم تحدد لها متى تحضر (حالا ام بعد قليل ؟) . ولهذا فهي قد استوضحتك عن تلك المسألة هذا التشويش كلنا عرضة له مهما بلغت مهارتنا في دقة الترميز . وهذه النقطة بالذات تقودنا الى التشويش الاخطر والاهم وهو التشويش الذاتي .

3-2 التشويش الذاتي :

هو بلا جدال من اكبر معوقات الاتصال سواء على مستوى الارسال او الاستقبال . ينبع التشويش الذاتي من تدخل المثيرات الداخلية وما تبث من رسائل على عمليات الارسال والاستقبال التي تتم مع الخارج . وقد تكون هذه المثيرات فسيولوجية او انفعالية : أنت تستمع الى محاضرة ولكن

الجلسة غير مريحة في القاعة . او انك تعاني من الم في موضع ما في جسدك . الجلسة غير المريحة وكذلك الالم يخلقان توتراً فسيولوجياً يشوش على متابعتك للمحاضرة . ولكن قد لا يكون هناك الم ، بل تكون منشغل البال بقضية هامة جداً لم تجد لها بعد حلاً وبالتالي فهي تثير قلقك . هنا ايضاً يتأثر استقبالك للمحاضرة ، وتجد نفسك بدون ان تدري قد شردت بأفكارك خارج دائرة اهتمام المحاضرة او الاجتماع .

الا ان اخطر انواع التشويش الذاتي هي التحيزات المختلفة والاحكام المسبقة السلبية او الايجابية التي قد تتعرض لها في علاقتك بمن تتواصل معه . هذه التحيزات تؤدي الى تشويه النظرة الموضوعية ، وبالتالي تؤثر على تأويلك للرسائل التي تتلقاها من محدثك في اتجاه تحيزاتك . كما انها تؤثر على ارسالك من خلال بث رسائل انفعالية مشحونة تعرقل الرسائل الموضوعية المهنية .

ان علاج التشويش الفيزيقي والفسيولوجي سهل كما تعلم .. ولكن المشكلة التي تحتاج الى عناية خاصة في التواصل الاداري والانساني عموماً هي التشويش الانفعالي (التحيزات) ونظراً لاهمية الموضوع فسيكون لنا وقفة كافية عنده في الفصل القادم والمخصص للابعاد الذاتية للاتصال .

ثالثاً : الأطر العامة للاتصال :

كما ان عملية الاتصال ليست وحيدة الجانب ، بل تتم بين طرفين يتبادلان ادوار الارسال والاستقبال ، كذلك فانها لا تتم في فراغ . ان

لها عدة اطر تقرر مصيرها وتحدد درجة فعاليتها ، اهمها اربعة .

1 ـ الأطار الفني أو التقني :

ويتعلق بنوعية القنوات المستخدمة ، ومدى قدرتها على النقل الجيد للرسائل ، خصائص كل منها وافضل اوجه لاستخدامها . وكذلك افضل الصيغ للجمع بين بعضها في اغراض الاتصال المتنوعة . وعلى هذا المستوى يمكننا ان نشير الى ان الاطار الفني للاتصالات الادارية يمر بمرحلة من التطور السريع جداً . وتدخل عليه كل يوم اساليب جديدة منها الحاسب الآلي والثورة التي احدثها في تخزين واسترجاع وتنسيق المعلومات ، ومنها التلكس الذي اختصر الزمن والمسافات وجمع بين مزايا كل من الهاتف والبرقية في آن معاً . واهم منه بالطبع الاتصالات بواسطة الاقمار الاصطناعية التي قربت ارجاء الكرة الارضية . ومن احدثها الهاتف المتلفز الذي بدأ ينتشر ويدخل بدوره ثورة جديدةفي عالم الاتصالات الادارية . ان تطوير هذه الوسائل جعل من تبادل المعلومات بواسطتها علماً قائماً بذاته يطلق عليه اسم المعلوماتية Informatique . وقد يحسن ان نشير الى ان عصر ما بعد التكنولوجيا هو تحديداً عصر امبراطورية المعلوماتية وامتدادها الى كل زاوية من زوايا المجتمع في العملية التي يطلق عليها الفرنسيون اسم معلمة المجتمع (Informatisation de la Societe) . السباق العالمي الآن بين الدول المتقدمة هو سباق على كسب معركة المعلوماتية هذه .

2 ـ الاطار النفسي الاجتماعي :

ويختص بعلاج كل القضايا الذاتية والتفاعلية في الاتصال بين الافراد والجماعات ، وهي كثيرة جداً وحاسمة في تحديد فعالية الاتصال . على هذا المستوى تدرس كل عمليات الادراك وصياغة

الرسائل ، وعمليات الانتقاء ، والتحيزات المختلفة ، والدوافع الذاتية ذات المستويات المتفاوتة في عمقها . كما تدرس التفاعلات العلائقية بين اطراف عملية الاتصال وما يحدث بينهم من توافق او صراع واشكالات في توافق دوافعهم او تعارضهم واساليبهم في التعامل . ثم تدرس مسائل الادوار النفسية الاجتماعية لكل منهم وتأثيرها على الاتصال . اذ من المعروف ان كل منها يلعب في حياته العملية والخاصة عدة ادوار : فهو رئيس ، ومرؤوس وزميل ، وأب وزوج ، ورفيق ، وعضو في جمعية الخ ... ويتوقف نمط الاتصال بينه وبين الآخرين على طبيعة الدور الذي يلعبه في كل لحظة . وكذلك فهناك بالاضافة الى الادوار الاجتماعية ، ادوار السن والجنس وتأثيرها على عمليات التواصل بين الاجيال وبين الجنسين .

3 ـ الاطار التنظيمي :

اذا كانت الاتصالات في جماعة صغيرة او بين الافراد تتم انطلاقاً من الاطار النفسي ، فان التواصل بين مجموعات العمل في الادارة لا بد ان يتم من خلال التنظيم . وعلى هذا المستوى يلعب التنظيم الاداري ونوعية الشبكات المتوفرة له دوراً حاسماً في تنسيق المجهودات وتتبعها ، وتوزيع العمل ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات . وبكلمة موجزة لا تستطيع اي مؤسسة ان تحقق اهدافها الا اذا توفر لها ، كما سنرى في فصل الاتصالات الادارية ، تنظيم فعال للاتصال . وعلى هذا الصعيد تدرس انواع شبكات الاتصال ومدى ملاءمة كل منها لأهداف المؤسسة وبنيتها .

4 ـ الاطار الثقافي :

وهو الاطار العام الذي يشمل المستويات الثلاثة السابقة ويسبغها

جميعها بطابعه . فالوسائل التقنية والتنظيم ، والعلاقات تصطبغ لا محالة بخصائص الاطار الثقافي ، بعاداته ومعاييره وقيمه وامكاناته ، وتراثه ، ومسموحاته وممنوعاته ومحرماته وفئاته الخ .. ولا شك بالتالي ان هذا الاطار من خلال قولبته لانماط السلوك ، ومن خلال ما يقوم فيه من مؤسسات ، يتدخل في جميع مراحل عملية الاتصال ومكوناتها . وبالتالي فالالمام المتعمق بخصائص الاطار الثقافي يشكل مفتاحاً اساسياً في يد المدير للنفاذ الى العاملين معه والوصول الى الفعالية في اتصالاته .

الفصـــل الثالث

الابعـاد الذاتيـة للاتصـــال

قصة الهنـود الستة :[1]

ستة هنود عميان ، ذهبوا الى حديقة الحيوان.وقعوا على كائن غريب قام رهان بينهم حول من يستطيع التعرف عليه.

قال الأول : هذا رمح .

قال الثاني : بل ثعبان .

قال الثالث : لا انه حبل .

قال الرابع : أبداً هذا جذع شجرة .

قال الخامس : لا شك انها تلة .

قال السادس : صدقوني انها قربة من جلد .

واحتدم الجدل بينهم من يربح الرهان . تعالى الصراخ فكل يعتقد انه على صواب وبالتالي فهو احق بكسب الرهان. واستمر الجدل بينهم اياماً بدون جدوى . وعندما اصيبوا بالانهاك اقترح احدهم اعادة النظر فيما ادركوا لعلهم يعطون الحق لاحدهم ..

وكانت جولة ثانية في التعرف على هذا الكائن :

---

(1) الفكرة الاصلية مقتبسة عن FBUN في Transfer of meaning ، مرجع سبق ذكره .

قال الأول : لا شك انه رمح مغروس في تلة .
قال الثاني : بل هو ثعبان يتدلى من تلة .
قال الثالث : ابداً انه حبل يتدلى من جذع شجرة .
قال الرابع : أنا أوافق زميلي إنه جذع شجرة يتدلى منه حبل .
قال الخامس : لا شك انها تلة علقت عليها قربة .
قال السادس : أنا أوافق زميلي إنها قربة علقت على تلة .

وانقسموا في الرأي من جديد ، برز فريقان متعارضان بينما استمر اثنان آخران على مواقفهما الفردية . واحتدم الجدل ثانية . كل فريق يريد ان تكون له الغلبة حتى يظفر بالرهان فيقتسمه فيما بينه . واستمر النقاش اياماً اخرى بدون طائل وتفجر الصراع . وحين اعيتهم الحيلة اقترح احدهم الاحتكام الى احد الحكماء والقبول بفتواه . وهكذا كان ....

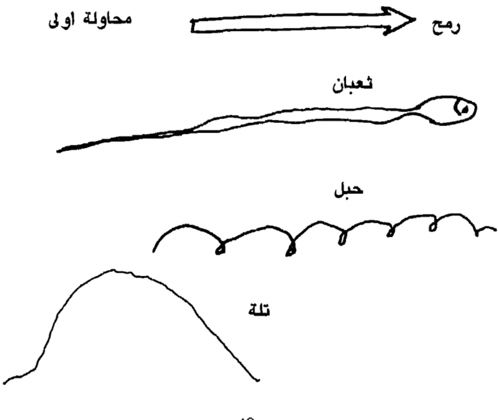
قال لهم الحكيم حين مثلوا بين يديه : كلكم على حق ولكنكم على خطأ .. دهشوا لقوله واسقط في يدهم .. فتابع قائلاً : دواؤكم في الـ « و » .

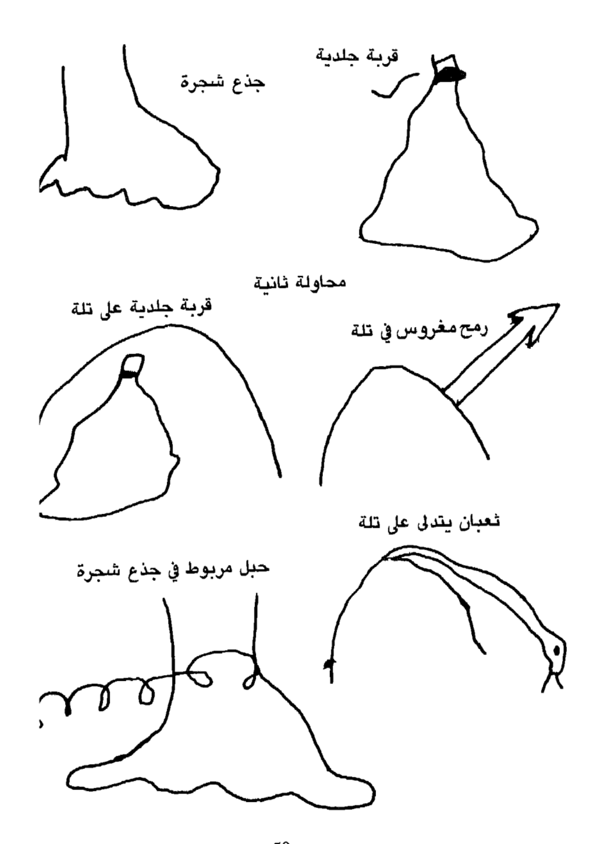
انطلقوا من عنده ، فنسقوا معطياتهم وضموها الى بعضهم بعضاً عملا بالنصيحة . وهنا انفجروا جميعاً في ضحكة ساخرة من كل جدلهم : « تبا لنا ، كيف لم نكتشف منذ البداية ان الكائن الغريب ليس سوى الفيل الهندي الذي لا نعرف في الدنيا شيئا اكثر منه !؟ » .

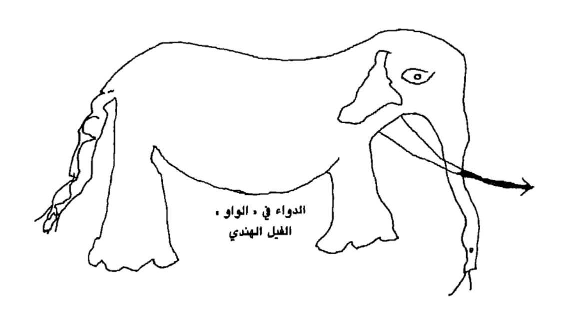
أولاً : الادراك الانتقائي والاتصـــال :

الذي حدث لهؤلاء الهنود يرمز لما قد يحدث لأي منا في مواضع كثيرة من حياته اليومية ، ونعني به الادراك الانتقائي . فنحن في حياتنا اليومية لا نعي سوى العالم المرئي من حولنا ، او بالاخرى بعض احداثه فقط . وراء هذا العالم الظاهري هناك بالضرورة مستويات كثيرة أعمق

وادق . ونحن في اي لحظة ننتقي عن قصد او عن غير قصد ذلك الجزء من العالم الذي نريد ان نتعامل معه . واي اختيار يتضمن بالضرورة التركيز على جوانب معينة من الظاهرة ، والغاء او تجاهل بعضها الأخر ولو مؤقتا . تلك مسألة خاصة بطبيعة عمل جهازنا العصبي . فنحن مزودون بمصفاة ادراكية تجعلنا ننتقي في اي لحظة ما يهمنا من مجموعة ظواهر متعددة . وهذا الانتقاء يمارس بشكل آلي او عن قصد تبعاً لقانون الاقتصاد في الطاقة . فحتى لا تغزونا المثيرات المتعددة في نفس الوقت وتمنعنا من التعامل بفعالية مع الظواهر او تشوش علينا ، يقوم جهازنا الحسي ، بناء لتعليمات صادرة عن الدماغ الأعلى ، بتصفية هذه المثيرات فلا يصل منها الى الدماغ الأعلى الا ما هو على صلة بموضوع اهتمامنا في تلك اللحظة . وبذلك يعمل الدماغ بطريقة فيها اقتصاد للجهد المبذول من اجل الوصول الى نتائج معينة .




قربة جلدية
جذع شجرة
محاولة ثانية
قربة جلدية على تلة
رمح مغروس في تلة
ثعبان يتدلى على تلة
حبل مربوط في جذع شجرة



وقد يمكنني المثل التالي من توضيح ما اود قوله . يحدث أن ينتقل المرء من مسكن الى آخر . ويحدث ان يكون هذا المسكن الآخر معرضاً لضجيج يمنع النزيل الجديد من النوم بارتياح . ولكن سرعان ما يعتاد على هذه الضوضاء ، واذا به ينام ملء جفينيه . هذه العادة الجديدة ليست في الواقع سوى تدخل للمصفاة الحسية في تلك الوضعية ، كي تمنع عنا المثيرات التي لا لزوم لها البتة والتي تجهد جهازنا العصبي وتمنعنا من النوم . وكلنا يعرف أيضاً ان المحارب المحترف يستطيع ان ينام وسط دوي الانفجارات وقصف المدافع ، على عكس المواطن العادي الذي لا يغمض له جفن في حالة كهذه .

على ان الادراك الحسي الانتقائي لا يرتبط بمبدأ الاقتصاد في الطاقة فقط به هو على صلة وثيقة بالدوافع الانسانية . وهنا أيضاً لا شك انك قد مررت بخبرات غديدة استغرقت فيها في عمل او مسألة ذات اهمية كبيرة

لك مما انساك مرور الوقت ، او ازعاج الجلسة ، او الاحساس بالجوع او انستك كذلك كل الضوضاء الصادرة عما يجري من حولك . قوة المصفاة الادراكية تعادل بالتالي شدة الدافع . كما انك لا بد قد مررت ايضاً بالحالة المضادة : أنت تستمع الى محاضرة ، او تقرأ في كتاب الا ان المادة لا تهمك كثيراً . فهنا تجد نفسك نهباً لاحاسيس عديدة : تشعر بالحر ، او خشونة المقعد ، او تلبد الدخان في الصالة او تشعر بالعطش او الجوع او غيره ... فعندما لا يكون لديك اهتمام ما تصبح المصفاة الادراكية اقل انتقائية ....

وفي خطوة ابعد ، يتضح لنا ان ذهننا الذي يعمل تبعاً لمبدأ الاقتصاد في الطاقة يمارس عمليات الانتقاء الادراكي حتى بصدد الظاهرة التي يهتم بها في لحظة معينة . فنحن نقتصر عادة على قدر محدود من المثيرات تأتينا من الظاهرة ، ونعتبر انها معلومات كافية للتأويل وتكوين حكم واتخاذ موقف . هذه المعطيات الجزئية نميل بشكل اقتصادي الى استكمالها من المخزون الذهني المتوفر لدينا من المعلومات بصدد نفس الظاهرة او ظاهرة اخرى مشابهة .

ولكن هذا الاقتصاد في الطاقة قد يوقعنا في محاذير كثيرة ، اهمها التسرع في اطلاق الاحكام والتعميم انطلاقاً من معطيات مجتزأة . هذه هي احدى مشكلات الاتصال الرئيسية في الادارة خصوصاً وفي التفاعل بين الناس عموماً وهي كما تعلم مصدر اساسي لانعدام التفاهم ، والصراع ، وحوار الطرشان ، الذي لا بد ان كل منا يمر به في لحظات مختلفة من حياته العملية .

ذلك ان عملية الانتقاء هذه خاصة بكل فرد على حدة في اي لحظة . ونظراً لتفاوت المستويات والخبرات والمعلومات والاهتمامات والدوافع ، او بكلمة موجزة نظراً لاختلاف الناس في المعادلة الذاتية التي تكوّن

شخصية كل منهم ، فإن هناك بالضرورة فوارق فيما يدركونه ، وفي كيفية تأويلهم له . هذه الفوارق في الادراك ستؤثر بالضرورة على مجرى الاتصال . الرسالة التي يبعث بها احدهم يستقبلها الآخر من اطار مرجعي مغاير ، وهو يعود فيبعث بإرجاع أثر عليها من اطاره المرجعي الخاص ، فيستقبله المرسل انطلاقاً من اطاره الخاص به .

ان احد اهم مشكلات الاتصال تنبع من نسيان كون الناس تختلف فيما بينها في تجاربها في اي لحظة .

وما يزيد امورنا تعقيداً هو تدخل الاعتبارات الذاتية ، واخطرها المبالغة في قدرتنا على الاستيعاب والفهم . كل منا يعتقد بشكل ما انه بارع بما فيه الكفاية كي يقرر انه « يستطيع قراءة المكتوب من عنوانه » ، او انه يستطيع فهم الأمور « على الطائر » . وكل منا قد يقطع محدثه في موضع او آخر قبل انهاء رسالته قائلاً « كفي لقد فهمت ما تقصد اليه » .

هنا ايضاً يكمن مصدر أساسي من مصادر سوء الاتصال بين الناس . وسنعود الى بحث مسألة الدوافع العميقة واللاواعية وصلتها بهذا الموضوع في العنوان الثاني من هذا الفصل . اما الآن فيبقى علينا ان نشير الى تدخل المصالح الشخصية في عملية الادراك الانتقائي ، وما يستتبعها من احكام وتعميمات متسرعة ، وما ينتج عن كل ذلك من تأويل للواقع يتمشى مع المصلحة الشخصية اكثر مما يراعي موضوعية هذا الواقع . ونصل بهذا الى المواقف المتصلبة التي لا تتزحزح .

ذلك هو بعض ما حدث لابطال قصة الهنود الستة .

ففي المحاولة الأولى قام كل منهم بعملية تأويل لمدرك حسي جزئي لا معنى له بحد ذاته . وهكذا تحول ناب الفيل الى رمح ، وخرطومه الى

ثعبان ، وذيله الى حبل الخ ... عملية التأويل ارتدت هنا طابعاً خطيراً ، لأن نسبة المعلومات المضافة من المخزون الذهني كبيرة جداً وتتجاوز الى حد بعيد كمية المعلومات الموضوعية ... هذا الاختلال في النسبة أدى الى اعطاء دلالة للمدرك الموضوعي تختلف كلياً عن دلالته الأصلية ، مما جعل عملية تأويل الواقع تتحول الى عملية تحوير لهذا الواقع .

ولقد حدث هذا لأن القناة الحسية المستخدمة في الحصول على المعلومات الخارجية وهي (حاسة اللمس) قاصرة تماماً عن القيام بوظيفة الادراك بمفردها . فضخامة الفيل جعلت من الضروري ادراك جزء واحد ومحدود منه فقط . هذا الجزء لا يكفي أبداً للدلالة على الكل . وهكذا كلما زاد قصور قنواتنا في نقل معطيات كافية عن الواقع الخارجي ، ملنا الى سد الثغرات من خلال الافتراضات التأويلية التي غالباً ما تكون بعيدة عن الواقع . مشكلة الهنود الستة تكمن اذاً في هذه المرحلة بالشطط في التأويل والتسرع فيه . اما المشكلة الثانية فهي التشبث بالرأي بشكل مفرط نتيجة للمصلحة المادية ، مما ادى الى حوار الطرشان .

في المحاولة الثانية تغيرت الصورة قليلاً . ولكن ما يطغى عليها هو نفس المشكلة اي اعادة التأويل .. ربط الرمح بالرأس فإذا الموضوع هو رمح مغروس في تلة وهكذا ... هنا أيضاً حدث التأويل من خلال تدخل قدر كبير من الافتراض الذاتي ، ابعد كل منهم عن جادة الصواب .

مشكلة هؤلاء الهنود في المرحلتين هي العمي المزدوج (أي العمي الحسي والتعامي المصلحي في نفس الوقت) . حاسة البصر هي القناة الحسية الانسب لادراك الفيل والتعرف عليه ، وكونهم يفتقدونها منعهم من الحصول على المعلومات الضرورية للادراك السليم . **وهكذا فكما أننا نحتاج الى دراسة القناة الانسب حين نبث رسالتنا الى الغير**

تبعاً لخصائص الوضعية والهدف من الاتصال ، ومميزات المستقبل فإننا نحتاج الى استخدام القناة الأكثر قدرة على تزويدنا بالمعلومات الضرورية حين بحث مسألة ما واتخاذ قرار بشأنها ، اذا اردنا ان نحقق الفعالية المبتغاة .

أما التعامي المصلحي فهو المسؤول عن تجاهل وجهة نظر الآخرين . وهو الذي ادى بهؤلاء الهنود الى الوقوع ضحية الصراع الذي انخرطوا فيه .

تشخيص الحكيم لمشكلتهم هو نفس ما نقول به هنا « كلكم على حق ولكنكم على خطأ » ، تشير الى مسألة العمى المزدوج هذا : تعميمات متسرعة انطلاقاً من مدركات جزئية ، وتشنج في الموقف جعل عملية الاقناع والاقتناع غير ممكنة .

فإذا نظرنا في وصف الدواء الذي قال به ذلك الحكيم ، وجدناه المفتاح الحقيقي لحل المشكلة : دواؤكم في الـ « و » .

هذه الـ « و » هي ببساطة علاج للعمى المزدوج . انها تجمع المدركات الحسية الجزئية وتضمها الى بعضها مما يجعل المعطيات تتكامل والصورة تتضح وتصبح معروفة . وهي في نفس الوقت علاج للتعامي المصلحي الذي يجعل الـ « أنا » سيدة مطلقة وفريدة .

واو العطف التي قال بها الحكيم هي طلب الى كل من هؤلاء الهنود ان يكون هو والآخر في نفس الوقت (أنا وأنت) بذلك خسر كل منهم رهانه الشخصي ، ولكنهم ربحوا المعرفة وربحوا علاقتهم المشتركة .

فلترفع أيها المدير شعار واو العطف في عملك :

واو العطف قبل كل كلام ، وكذلك واو العطف بعد كل كلام . واو

البداية تذكرنا ان هناك باستمرار تاريخ سابق لما نقول ، وان البداية ليست سوى وعينا بنقطة من مسار الاحداث والوقائع . وواو البداية هي في نفس الوقت لتذكيرنا بأن هناك (الآخر) اضافة الى (الأنا) . أما واو النهاية فهي لتذكيرنا بأن لا شيء ينتهي ، بل هو يؤدي الى مزيد من الأحداث والوقائع . وان وراء ما نعلمه هناك حقائق اخرى . وهي أيضاً لتذكيرنا بأن « الأنا » لا يكتمل شرط وجودها الا بالـ « نحن » ، (أي أنا وأنت وهم) .

« و » تعني ان هناك دوماً اكثر مما نأخذه في الاعتبار في البداية وفي القول وفي النهاية ، وخصوصاً في علاقاتنا في العمل وخارجه . ولهذا نطق بها ذلك الحكيم الهندي .

وهكذا فلا بد من استكمال النظرة الجزئية بالمشاركة . المشاركة في الادراك والتجربة والمصلحة هي التي تتيح لنا التواصل والتفاهم . عملية الاتصال في نجاحها او فشلها تقوم في تلك النقطة التي يلتقي فيها الخاص الفردي والمشترك . انطلاقاً من هذا المشترك يمكن تفهم التجربة الخاصة للآخر . وانطلاقاً من هذا التفهم للخاص تتسع دائرة المشترك ، ويتطور الاتصال عمقاً وفعالية .

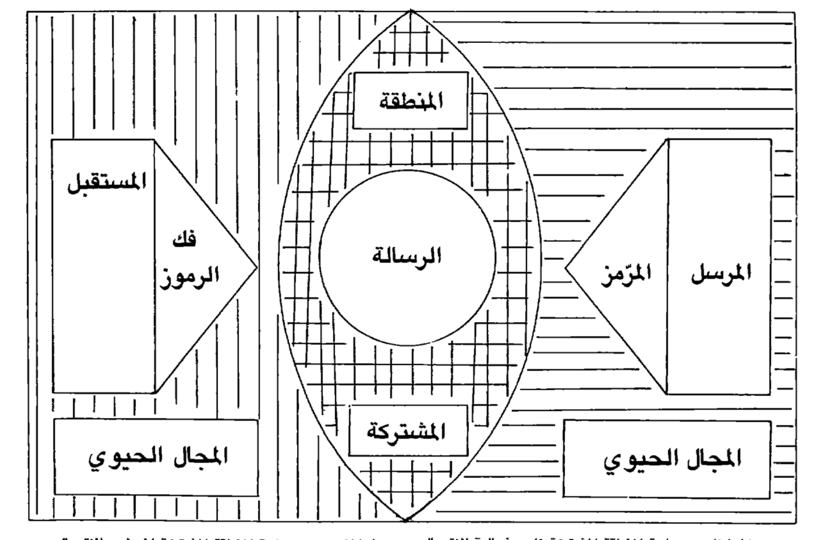
علمياً يمكننا التعبير عن وجهة النظر هذه من خلال مفهوم سيل الاتصال الانساني[1] : تقول جودي ريكارد بهذا الصدد ان كل شخص يرمّز رسائله ويأوِّل ارجاع الأثر عليها متأثراً بمجاله النفسي وتجربته الذاتية ، حاضراً وتاريخياً . وعندما تصل الرسائل الى المستقبل فإنه يؤولها ويرد عليها متأثراً بدوره بمجاله النفسي وتجربته الذاتية حاضراً

---

(1) مصطلح مأخوذ هو والرسم التوضيحي عن JUDY RICKARD في المرجع السابق ذكره .

وتاريخياً . وتشكل منطقة تداخل المجالين النفسيين النقطة المشتركة التي تسمح بالتفاهم ، وبالتالي وصول الرسالة وارجاع الأثر عليها . اما اذا كانت منطقة التداخل هذه لا تتضمن قسطاً كافياً من التجربة المشتركة فإن سوء التفاهم سيقع والاتصال سيفشل .

المدير الفعال هو بالتالي ذاك الذي يسهر على اتساع المنطقة المشتركة بينه وبين مرؤوسيه من ناحية ، وبين مختلف العاملين معه في علاقاتهم المتبادلة من ناحية ثانية .



* كلما زادت مساحة المنطقة المشتركة زادت فعالية الإتصال . * كلما إنحسرت مساحة المنطقة المشتركة إضطرب الإتصال

ثانياً : مفهوم الذات والاتصال :

1 ـ صورة أولى :

لا أود ان اطيل عليك وأجمّل لك الصورة .. ستكتشف من خلال التعامل معنا اننا مؤسسة تحترم نفسها . نحن نوفي بتعهداتنا مهما كلف الثمن .

2 ـ صورة ثانية :

لا تشكرني على شيء .. انما اقوم بواجبي واحاول ان اظل منسجماً مع مبادئي .

3 ـ صورة ثالثة :

أنا رجل عملي .. لست صاحب حساسيات ولا تهمني النظريات . انني افتش عن النتائج .

4 ـ صورة رابعة :

وعاد عبد الصبور الى منزله بعد ظهر ذلك اليوم والدم يغلي في عروقه ، وقد جف حلقه لشدة شعوره بالمرارة . انه حانق اشد الحنق على نفسه لأنه دائماً هكذا يتخاذل كلما تطلب الأمر الجرأة على المجابهة ، كما حدث صبيحة ذلك اليوم حين وجه اليه رئيسه ملاحظات مجحفة في حقه في الاجتماع .. مع انه كان يستطيع ان يرد الصاع صاعين . ولكم تمنى في دخيلة نفسه ان يتجرأ مرة فيحسم الأمر ويقول كل الحقيقة وليكن ما يكون .. ولكن .. تبّاً للخوف ولا يثار السلامة الذي يستحوذ عليه ...

ويقرع عبد الصبور جرس باب منزله بعصبية وهو يهز راسه عجباً من قول العديدين حوله انه قوي وقادر على ممارسة السلطة !!.

صورة خامسة :

الأول : ارأيت فلاناً ؟ ان تعلقه بمظاهر الجاه المادي يكاد أن يقضي عليه .. كل همه ان يظهر للآخرين انه من تلك القلة المحظوظة التي تسبق الى اقتناء آخر طراز من السيارات .

الثاني : صحيح ، انه يعيش للمظاهر .. الا ترى كيف يأتي الى العمل وقد لبس اغلى ما يباع في السوق ؟!

هذه نماذج من اقوال وتصرفات وتعليقات تشيع جداً بين الناس لدرجة انها تصبح القاعدة في التعامل بين هذا وذاك ..

انها صورة الذات ، او مفهوم الذات ، او الهوية الشخصية الواعية ، التي نحرص ان نقدم انفسنا للآخرين من خلالها . اننا دوماً في علاقاتنا نحاول ان نعرف الآخرين « من نحن ؟ » . هذه النحن تشكل الاطار المرجعي لسلوكنا ، ومواقفنا من الاشخاص والاحداث . وتجعل هذا السلوك وتلك المواقف تتسم بدرجة كبيرة من الثبات والانسجام لدرجة يصبح معها بالامكان التنذر بردود فعلنا او تصرفاتنا الى حد معقول من قبل المحيط الذي يعرفنا . ونحن حريصون دوماً ان يرانا الآخرون تبعاً للهوية الشخصية التي نبنيها لأنفسنا ونختار مقوماتها تدريجياً مع تقدم تاريخنا . انها طابعنا المميز .

ذلك ما يحاول ان يوصله الى محدثه مدير العلاقات العامة في مؤسسة التصدير والتجارة الخارجية : نحن مؤسسة تحترم نفسها . صورتنا ستتوضح لديك كلما توثقت الصلات بيننا . وبمقدار وضوحها ستشعر بالرضى وتطمئن للتعامل معنا . فنحن لا يمكن ان تصدر عنا تصرفات او قرارات تخصك غير تلك التي اتفقنا عليها . أما في الصورة الثانية فنحن امام واحد من اولئك العاملين الذين يكرسون انفسهم لواجبهم انطلاقاً من التزام مهني معين . انه لا يبحث عن شكر . كل ما

يبتغيه هو ان يحس انه امين لذاته . وهو اضافة الى ذلك يود ان يعكس لنا هذه الصورة عن موقفه من ذاته ومن عمله ، ويرغب الينا ان نعترف به انطلاقاً من هذه الصورة ... فإذا اتينا الى الصورة الثالثة نجد مفهوماً آخر للذات . اننا بصدد رجل عقلاني يغلّب الموضوعية على الحساسيات والاعتبارات الذاتية ، لا يحب كثرة الجدل والغوص في التأويلات المختلفة التي تفتح باب الخلاف حول العديد من الأمور . كل ما هو كلام ليس له وزن كبير لديه . لأن توجهه العام مركز حول الانجاز ، والوصول الى النتائج .

في كل من هذه الصورة الثلاثة ، نحن امام مفهوم للذات نستطيع ان نبني على اساسه توقعات واضحة حول التعامل مع صاحبه ، كما انه بدوره يحدد لنفسه اطاراً مرجعياً لضبط تصرفاته وتقويمها .

وقد يكون مفهوم الذات هذا ايجابياً كما في الأمثلة الثلاثة السابقة ، فهنا يشعر صاحبه بالرضى عن نفسه والانسجام معها . كما انه حريص على تقدير الآخرين لها . وهو مستعد للدفاع عن مفهوم الذات هذا قدر جهده وطاقته . كما انه يشعر بالاحباط الشديد اذا لم يتفهم الآخرون مفهومه لذاته ويتقبلونه لدرجة قد تصدر عنه ردود فعل عنيفة ، هي ما نسميها في الحياة اليومية « الدفاع عن السمعة ، والمكانة » .

فإذا تفهم الآخرون مفهوم الذات لدينا وتقبلوه كان الاتصال بيننا وبينهم ممكناً . اما اذا تجاهله الآخرون او رفضوه فلا بد ان ينفجر الصراع وينقطع الاتصال او هو يتحول الى حوار عنف يهدف الى استعادة التوازن الذاتي والعلائقي المفقود نتيجة هذا الرفض .

وكما يوجه مفهوم الذات التصرفات والمواقف من الآخرين ، فإنه يشكل الاطار المرجعي للحكم على انفسنا ايجاباً كما بيّنا في الفقرة

السابقة ، او سلباً كما توضح لنا الصورة رقم 4 .

ان عبد الصبور في حالة صراع مع نفسه ، لأن مفهومه عن ذاته سلبي . او بكلمة ادق لأن هناك تناقضاً بين مثله الأعلى الذي يريده لنفسه (وهو الجرأة ، والقوة على الرد ، والقدرة على المجابهة مهما كان الثمن ومهما ارتفعت الاخطار) وبين تصوره عن ذاته كإنسان ضعيف ، يتراجع حين يجد الجد ، ويتطلب الموقف القبول بالأخطار . هذا التناقض هو الذي يجعله يشتط في الحنق على نفسه ، ويتمنى لو استطاع تدمير ذاته والغاء هذه الصورة البغيضة عنها ، واستبدالها بغيرها بشكل سحري . ولذلك نرى امثال عبد الصبور يقررون في دخيلة أنفسهم القيام بالتصرف الذي عجزوا عنه هذه المرة (عبد الصبور يصمم على التصدي في رد فعل يائس) ولكنهم غالباً ما يعجزون عن ذلك مما يزيد من حدة التناقض بينهم وبين انفسهم . ويؤجج نقمتهم عليها . وقد يلجأ الواحد منهم الى اسلوب التجنب فينسحب من كل مجابهة ، حتى لا يشعر بآلام العجز التي تنغص عليه حياته . وتكون النتيجة انحسار التواصل بينهم وبين محيطهم الى الحدود الآمنة . ولكن هذه الحدود بالضرورة غير اقتصادية ، فالاتصال الناضج كما سنعرض في موضع آخر يتضمن دوماً حداً ادنى من المخاطرة .

حالة عبد الصبور والصورة التي تليها (رقم 5) توضحان لنا جانباً آخر من مفهوم الذات ، وهو العلاقة بين هذا المفهوم وبين الواقع الموضوعي للشخص . ففي حالة عبد الصبور نراه يعجب من قول الآخرين له انه يتمتع بقدر جيد من القوة والقدرة على ممارسة السلطة . ذلك ان قوته الموضوعية التي يراها الآخرون تظل غير مستغلة في تحسين مفهومه عن ذاته الذي يتصف بالتبخيس والدونية وانعدام الثقة . وقد يحدث هذا احياناً حيث يقدر الآخرون شخصاً ما اكثر مما يقدر هو ذاته . فيرون فيه انساناً قادراً على القيام بأعمال مبرزة ، او قادراً على

بذل الجهد الخارج عن المألوف ، بينما نراه ينعت نفسه بالتراخي والتقصير . ولكن العكس أيضاً اكثر شيوعاً ، اي ان يقدر الشخص ذاته ويعتد بأهميتها اكثر مما يسمح به واقعه الموضوعي ، واكثر مما يدركه الآخرون. ذلكم هو بالضبط حال موضوع الحديث في الصورة رقم ٥ . فالشخص موضوع الحديث يشتط في اعطاء وزن لنفسه ومكانة رفيعة في عالم الوجاهة المادية يتجاوز امكاناته بكثير . وتكون النتيجة سخرية الآخرين منه . والأمثال الشعبية عديدة في هذا المضمار حول الادعاء الذي لا اساس له من الواقع .

وهكذا فصورة الذات قد تتطابق مع الواقع الموضوعي ، وعندها يكون هناك انسجام بين هذه الصورة وبين ادراك الآخرين لنا او هي تبتعد عن الواقع باتجاه التضخيم او التحجيم ، المبالغة او التبخيس في هذه الحالة تنشأ هوة متفاوتة في حجمها وخطورتها بين واقعنا الموضوعي الذي يمكن ملاحظته وادراكه من الخارج وبين واقعنا الذاتي الذي نتمسك به . **وهنا ايضاً نشير الى انه كلما اقترب مفهوم الذات من الواقع كان الانسان اكثر انسجاماً مع نفسه ومع الآخرين وبالتالي زادت امكانية التواصل الفعال بينه وبينهم . وكلما كبرت الهوة بين هذا المفهوم وبين الواقع وادراك الآخرين لنا برزت امكانات سوء التفاهم والصراع ، وبالتالي اضطرب التواصل .**

تنشأ المسافة بين صورة الذات والواقع في اتجاه الزيادة او النقصان بسبب ظروف التنشئة التي يمر بها كل منا ومجمل العلاقات التاريخية بين الطفل ووالديه ثم محيطه فيما بعد . وما يفرضه هذا المحيط من قيود وتحريمات ، وما يمارسه من ضغوط وعمليات اشعار بالذنب ، تجعله فيما بعد يشعر بالانحسار تجاه هذا المحيط وفي علاقاته مع الآخرين . من هنا ينشأ مفهوم سلبي عن الذات . الطفل المخطىء ، الطفل المخرب ، الطفل الذي لا يحسن التصرف الخ ... وكذلك الطفل الذي لا كلمة له ، ولا مجال

للتعبير عن ارادته ولا حرية له كي يختار . على العكس فإن مفهوم الذات ، او نواته الأولية التي تغرس في الطفولة تكون ايجابية بمقدار ما يعطى الطفل من اهمية . فهي تكون مفرطة في قيمتها عند الطفل المدلل الذي يعتبر نفسه فيما بعد مركز الكون لأنه حظي بمكانة فيها افراط في قيمته من قبل الوالدين . هنا أيضاً تكون صورة الذات مشوهة في اتجاه التضخيم . اما اذا اعطي الطفل الفرصة للتعبير عن ذاته وشعر بأنه مقبول ومعترف به من المحيط ، ودرب على الاختيار ووجد الفرصة للتمرس بالحياة من خلال تجارب موجهة مما يشعره بالسيطرة على مصيره ، نشأ مفهوم للذات يقترب من الواقع الموضوعي . هذه النواة تتغذى فيما بعد طوال الحياة وقد تتعدّل وتتطور ، وقد تحدث فيها تحولات جذرية نتيجة تجارب معينة ذات طبيعة خاصة كمثل تحول مراهق مشاغب ، او انسان لا يهمه من الدنيا سوى حياة المتعة ، الى انسان مناضل متفان في عقيدة ذات طابع وطني عام يكرس لها حياته .

اما في الحالات العادية فيستمد مفهوم الذات اصوله كما رأينا من تجارب الطفولة الأولى التي يكبت جزء كبير منها فيما بعد . وخلال تاريخه اللاحق يغذي الانسان مفهومه عن ذاته تدريجياً . ينمي معاييره وقيمه ومواقفه واتجاهاته وتفضيلاته وكذلك تحيزاته في صورة تتخذ شكل الهوية الشخصية الواعية . وعند هذا الحد يشكل هذا المفهوم عن الذات وتلك الهوية الشخصية مقياساً لتقويم الواقع الموضوعي ، او بمعنى آخر عدسة ذاتية نرى العالم من خلالها ونلونه بلونها الذاتي .

ويلعب مفهوم الذات دورا هاما في الاتصال . فطالما أننا ندرك العالم والأشياء والناس من خلال عدسة الذات هذه فسنتواصل معهم ونتفاعل مع المحيط من خلال نفس العدسة . وهنا تكمن خطورة المسألة . فأنت تتواصل مع الآخرين من خلال مفهوم الذات الخاص بك . وكذا الشخص الذي يستقبل رسائلك ، فإنه يستقبلها ويؤولها كما رأينا في الادراك

الانتقـــائـــي مـــن خـــلال مفـــهـــومـــه الخـــاص عـــن ذاته .

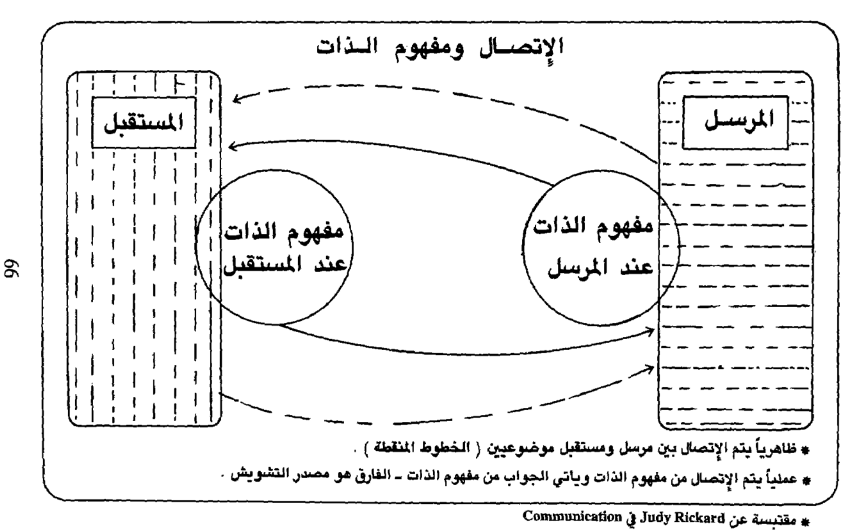
وبمقدار ما يتمكن كل منكما من توصيل مفهومه عن ذاته بوضوح الى الآخر ، وتفهم صورة الآخر عن نفسه يتم الاتصال الناجح[٦]. اما اذا حدث ان توجهت من مفهومك عن ذاتك الى الآخر كشخص موضوعي (تجاهلت مفهومه عن ذاته) ، فإنك تتعرض لأن يستجيب لك الآخر انطلاقاً من صورته التي تجاهلتها ، باعتبارك شخصاً موضوعياً (اي انه يتجاهل بدوره مفهومك عن ذاتك) . وبهذا تكون الرسالة قد ضلت طريقها ، وكذلك الجواب عليها . وبالتالي ينشأ سوء التفاهم ويضطرب الاتصال .

يتم الاتصال ظاهرياً من الذات الموضوعية للمرسل الى الذات الموضوعية للمستقبل ... أما عملياً فهو يتم من مفهوم الذات عند المرسل الى المستقبل ككائن موضوعي . ولكن هذا يستجيب من مفهوم الذات الخاص به ويوجه اجابته الى الذات الموضوعية للمرسل هذا الفارق يشكل مجالاً للتشويش واللبس وغموض الرسائل وارجاع الأثر عليها .

وهكذا نجد انفسنا مرة ثانية امام « الأنا » و« النحن » . طالما تربعت الأنا على عرشها كسيدة فريدة ومطلقة تعرض الاتصال للخطر . اذ ان عدم اعترافها بالآخر سيؤدي الى تنكر الآخر لها . ومرة ثانية الدواء في الـ « و » أو الـ « نحن » . بقدر ما تعترف بالآخر وتتفهمه ، يزداد نصيبك من اعترافه بك وبالتالي تجد رسائلك صداها وتأثيرها المبتغى .

ثالثاً : الحياة اللاواعية والاتصال :

1 ـ ... أنت في مناسبة اجتماعية ، يقدمك مضيفك الى احد المدعوين ينطلق الحديث بينكما ، ولكن ما هي الا دقائق معدودات حتى تجد



* مقتبسة عن Judy Rickard في Communication

نفسك ، وقد فرغت جعبتك مما يمكن ان تقوله . تبذل جهداً لاستمرار الحوار ولكنك تشعر بالعناء ، فمخيلتك لا تسعفك ، أو كأن باب الحديث قد اوصد . تحس بمسافة بينك وبينه وبحاجز يزداد كثافة . تنفض عنه الى آخر وانت تعجب كيف خانتك قدرتك الجيدة على التواصل . وتحار في فهم السبب وراء فقدان الرغبة الحقيقية بمتابعة حوار كان من الممكن ان يتطور نحو قضايا تهمك .

2 ـ بعد قليل .. وفي نفس المناسبة ، يقدم اليك شخص آخر . تتحفظ في البداية .. ولكن بعد تبادل عدة عبارات تنفرج اساريرك تدريجياً وتشعر بارتياح متزايد . ولا تلبث ان تجد نفسك وقد انطلقت في حديث غني ومتشعب الجوانب . تتفتح امامك آفاق الحوار .. وكلها تؤدي الى تنامي اهتمامات مشتركة بينكما . يمضي الوقت مسرعاً . تخرج من اللقاء وقد توطدت صلاتك بشخص جديد يهمك .

ما الذي جرى في الحالتين ؟ كل منا يعجب لنفسه حين يمر بأمثال هذه المناسبات . ويحار في فهم تلك القوة التي جعلتنا ننفر وننغلق ونتباعد في حالة ، بينما ننفتح ونشعر بالتقارب والتفاهم والارتياح في حالة اخرى . وكل منا يعجب لتغير موقفه في تعامله مع مختلف الاشخاص بشكل يغاير التوقعات المرتبطة بمكانتهم الوظيفية .

لقد قدم لنا علم نفس الأعماق التفسير لهذه الظواهر وغيرها التي نعيشها يومياً في اتصالاتنا . ان مصدرها نابع من ذلك الجزء الخفي من انفسنا والذي يمارس تأثيره على سلوكنا بدون ان نملك دوماً القدرة على التحكم فيه . انه منبع العوامل الذاتية التي تتدخل في الادراك الانتقائي . ويطلق عليه في علم النفس التحليلي اسم اللاوعي Unconscious . تأثير اللاوعي كبير في الاتصال ، فهو يشكل جزءاً هاماً مما يسمى بجدول الأعمال الخفي الذي يأخذ شكل انفعالات متفاوتة في

شدتها ، ومواقف عاطفية يجد لها الانسان فيما بعد تبريراً عقلانياً . واذا كان الادراك يتم من خلال مصفاة الذات ، او العدسة الذاتية كما اسلفنا ، فإن اللاوعي يتدخل في تلك النقطة بالتحديد . ويمكنك القول ان كل ما يصدر عنك وتحس فيما بعد انه افلت من سيطرتك في عمليات التواصل نابع من اللاوعي .

على كل حال هذا كلام عام قد لا يعني لك شيئاً محدداً او مفيداً الا على مستوى المعرفة النظرية . تعال اذاً ننظر في بعض هذه الظواهر ونتعمق في مضامينها علها تفيد في تطوير امكانياتنا على الاتصال .

في المثالين السابقين نحن ازاء ظاهرة النفور والتعاطف التلقائي التي تمر بكل منا . ولكن التلقائي ظاهرياً ليس تلقائياً في الحقيقة . وحتى تستوعب هذه الظاهرة لا بد من الحديث عن الاتصال اللاواعي .

رأينا في الفصل الأول ان الرسائل تكون على نوعين عملية عقلانية رسمية ، وعاطفية انفعالية . هذه الرسائل الانفعالية قد تكون واعية مقصودة ، وقد تكون لا واعية . الاتصال اللاواعي عملية تتم بدون تدخل ارادتنا تقريباً . نحن نشعر فقط بنتائجها على شكل احاسيس من الانزعاج او الارتياح ، او الضيق ، او القوة او الضعف الخ .. هذه الاحاسيس تجعل كل منا يعدّل من شكل ومضمون حواره العقلاني مع الطرف الآخر بما يتناسب مع تجربته الذاتية خلال عملية التفاعل وخلاصة المسألة ان الشخص الآخر يثير من خلال حديثه ، وخصوصاً من خلال اسلوبه في التصرف ، ومن خلال مظهره العام صوراً قديمة محببة لنا او منفرة ترتبط بدوافعنا الخفية وتجاربنا الماضية التي لم نعد نعيها ، والتي لا زالت فاعلة في شخصيتها بطريقة تفلت من الانتباه والارادة . وهكذا فتبعاً للدافع الذي اثاره لدينا ، وتبعاً للصورة القديمة (قد تكون صورة أب قاس او أخ منافس ، او معلم ظالم الخ ... او على

العكس صورة طفل ضعيف ، او ام حنون ، أو أب عطوف) التي تلخص تجاربنا الماضية يتحدد موقف تلقائي منه . ذلك هو أيضاً شأن الناس الذين يثيرون حفيظتنا وحقدنا بشكل لا يتناسب مع الواقع الموضوعي ، او على العكس يثيرون اشفاقنا واحساسنا بالقوة تجاههم ، او يثيرون اعجابنا الشديد . كل من هؤلاء لا نقف منه فقط موقفاً موضوعياً ، بل من خلال تجاربنا الذاتية . كل منهم لا بد قد اثار صورة عن شخص كان لنا منه موقف مشحون عاطفياً ، وكل منهم لا بد قد اثار لدينا دافعاً محبباً الى نفوسنا ، او مصدر قلق وخشية يجعلاننا نتنكر له .

هذه العملية التي تتم بشكل شبه آلي تسمى الاسقاط : أي أن ندرك الشخص الآخر ليس كما هو موضوعياً ، بل تبعاً لاحدى تخيلاتنا . ننقل الى موقفنا وتفاعلنا معه موقفاً طفلياً ومشاعر طفيلية عشناها مع شخص آخر ذي اهمية كبيرة سالبة او موجبة في طفولتنا . ومثل هذا كثير جداً في الادارة حيث تجد موظفاً يقف من رئيسه موقفاً طفيلياً متودداً ، انه يسقط على رئيسه صورة أب عطوف، او أخ أكبر ، أو أحد رموز السلطة العائلية تجاه المدير وهكذا ... في كل هذه الحالات لا يستجيب الواحد منا اذاً للشخص كما هو بواقعه الموضوعي ، بل يستجيب للمعنى الذي أسبغه على هذا الشخص . الموظف المتمرد لا يستجيب للمدير كشخص واقعي ، بل يستجيب للتجربة القديمة التي كانت له مع أخيه او أبيه والتي ايقظتها بعض تصرفات المدير . وهذا ليس بمستغرب اذا تذكرنا اننا في الحياة العادية لا نستجيب للاحداث كما هي موضوعياً ، بل تبعاً لما تعنيه لنا

نصل هنا الى عرض مفهوم الاسقاط PROJECTION فما هي هذه العملية ؟

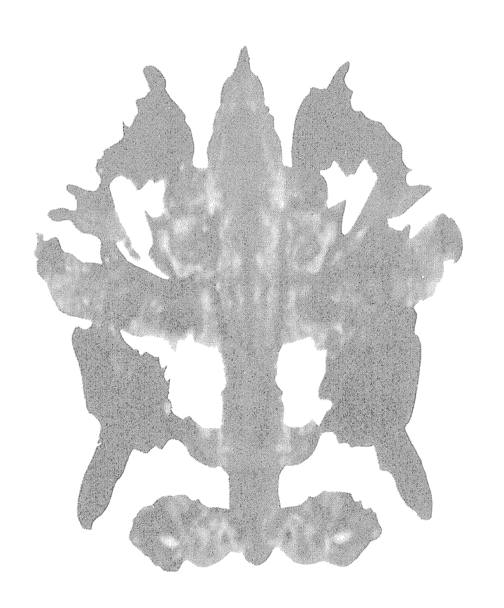
تأمل قليلاً في الرسم المعطى لك في الصفحة المقابلة . أنه موضوعياً

عبارة عن عدة الوان لا شكل محدداً وواضحاً لها . واذا لم تكن بالألوان فهي مجرد بقع حبر متجاورة بدون شكل محدد . ولكن عندما ننظر اليها يندر ان نرى فيها مجرد بقع حبر . اقل ما يمكن قوله فيها انها رسم تجريدي . وعادة ما تجدنا ميالين تلقائياً الى اعطائها عدة دلالات : حيوانات ، طيور ، اشجار ، آلات ، مناظر طبيعية ، اجزاء من جسم الانسان الخ ....

عرضت هذه البقع على مجموعة من الاشخاص من ذوي الاختصاصات العليا . فرأوا فيها دلالات عديدة من الطريف عرضها . بعضهم نظر الى الصورة بمجموعها فكانت على التوالي : فراشة ، كأس تتدلى منه عناقيد الفاكهة (الشكل واللون) ، طائرة جامبو تحط في مطار الاحلام (ازهار واعشاب) . البعض الآخر اعطى اضافة الى ذلك اجابات جزئية . من خلال التركيز على بعض العناصر وتجاهل بعضها الآخر : فهي شجرة ذات جذع وفروع ، وهي شجرة صبير او كلب بحر او تمساح ،او طريق الصعود الى القمة (تتركز الاجابة هنا على الجزء الوسط) . واجزاء منها تشكل زهرة ، واخرى عقارب . كما ان النظر اليها من زاوية معينة جعل البعض يقول عنها انها طائرة حربية ، او طائرة مروحية ، او طائرة جامبو .. وفي منظور آخر نرى ان قسماً منها يشكل جذع شجرة عليه طيور ، وقسماً آخر شارة كشاف ، وتفصيلاً صغيراً عبارة عن حلزون او صدفة بحرية .

ما الذي دعى ثمانية اشخاص مختلفين الى اعطائها كلها او أجزاء منها معاني لا تتضمنها في الواقع الموضوعي ؟ ولماذا لا تظل مجرد بقعة حبر ؟ وكذلك لماذا اختلفت الدلالات التي اعطيت لها وتنوعت على هذا النسق ؟

هذا هو بعض المقصود بالاسقاط : فأمام ظاهرة موضوعية غير




1 ـ شجرة جذعها واغصانها
(2)
(3)
1 ـ شجرة صبير .
2 ـ كلب بحر .
3 ـ تمساح .
4 ـ طريق الصعود الى القمة
(4)
1 زهرة
(5) عقارب

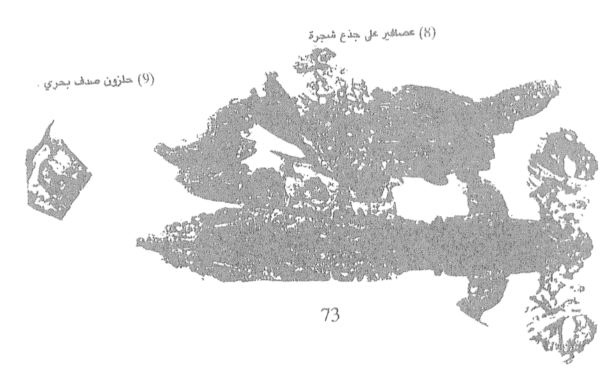
(6)

1 ـ طائرة حربية .
2 ـ طائرة جامبو .
3 ـ طائرة مروحية .

(7) شعار كشاف

(8) عصافير على جذع شجرة

(9) حلزون صدف بحري .



واضحة المعالم بما فيه الكفاية ، لا نظل عادة جامدين . لا بد من رد فعل . رد الفعل هذا هو محاولة للسيطرة على الغموض من خلال اعطاء معنى مألوفاً بالنسبة لنا . فنحن لا نتحمل الغموض ، كما رأينا في قصة الهنود الستة ، وازاء عدم كفاية الوقائع نميل الى استكمال المعاني من عندنا ...

الآن لنعود الى بقعة الحبر هذه . لماذا يا ترى رأى كل من الاشخاص الثمانية فيها دلالات مختلفة ؟ او لماذا اعاد ترتيب العلاقة بين اجزائها فاهتم بتفصيل او اكثر دون ما عداه ؟ هذا ما يسمى اسقاط المعاني . نحن لا نكمل الثغرات الادراكية بشكل اعتباطي بل من خلال اعطاء الظواهر معاني محددة . هنا تتدخل تجربتنا الذاتية وتاريخنا الشخصي ، وكل ما هو دفين وفاعل في نفوسنا . هذه المعاني هي دوماً على صلة بحياتنا اللاواعية . وهي قابلة للتفسير من خلال علم النفس التحليلي والعيادي : انها على صلة برغباتنا وحاجاتنا ، وصراعاتنا ومخاوفنا وقلقنا . ونحن لا نستطيع الافلات من عملية الاسقاط هذه كلياً . وهي ليست مسألة غير عادية على كل حال ، بل انها الواقع الطبيعي للانسان .

ذلك ما يحدث في عملية التواصل حين نستقبل رسالة ما . ونؤولها . وهو يحدث بقدر ما يزداد الغموض في الرسالة . كما انه يحدث بقدر ما تكون علاقتنا بالمرسل غير محايدة (اي مثقلة بالمعاني الانفعالية السلبية او الايجابية) . وما يحدث هنا هو المسؤول عن امثال تلك التجارب التي مررت بها في المناسبة الاجتماعية في الحالتين الاولى والثانية (نفور ، او تقارب) .

الاسقاطات الايجابية قد تكون مشكلة لجهة تضخيم اهمية الاشخاص او الوقائع والافراط في تقديرها . انما المشكلة الاكثر جدية

نظل في الاسقاطات السلبية . هنا نميل الى طرد كل ما هو غير مقبول في نفوسنا (من رغبات ، او عقد ، او صراعات ، او مشاعر عداء ...) الى الخارج . وحتى نتحرر منه ومن مشاعر الاثم المتولدة عنه ، نراه مجسداً في شخص آخر : الآخر هو المخطيء ، الآخر هو العدواني ، او السيء او ...

ولا شك انك تعلم مدى الغرم الذي يصيب عملية الاتصال من جراء هذه العملية التي نتخلص فيها من كل ما هو منفر او مؤلم في نفوسنا لأننا عندما نسقطه على الغير سنتخذ منه بالضرورة نفس الموقف الرافض او العدائي ، وبالتالي نكون فتحنا باب التحيزات والأحكام المسبقة واسعاً .

تلك هي احدى مآزق الاتصال الاساسية . المهم كيف السبيل الى علاجها ؟ نجد انفسنا مرة ثالثة امام مأساة « الأنا » في الاتصال . والحل كما اسلفنا هو في العودة الى وصية الحكيم الهندي : عليكم بالـ « و » ومن وجهة نظرنا علينا بالـ « نحن » .

واذا كان العلاج الذي اعطيناه سابقاً هو في محاولة انزال الانا عن عرشها ، الى مقعد اكثر قرباً من الآخرين ، فإن الحل المكمل له هو **اخراج هذه « الأنا » من قوقعتها التي تجعلها تفسر ما يجري في العالم انطلاقاً من خصائص محيطها الداخلي** . واذا كانت الأنا لا تستغني كلياً عن قوقعتها والا تلاشت ، فإنها تستطيع دوماً ان تطل على العالم الخارجي وتوسع افقها .

هذا الكلام المجازى يمكن ترجمته ادارياً في مزيد من المشاركة والاعتراف بالآخرين من ناحية ، وفي اليقظة الدائمة لمصادر التشويش الذاتي من ناحية ثانية . نحن لا نستطيع منع الاسقاطات التي تشوش تواصلنا الموضوعي . ولكننا نستطيع التنبه لها وضبطها ضمن حدود ، من خلال التأمل في ردود فعلنا ومواقفنا خلال تفاعلنا مع الآخرين .

أطرح على نفسك دوماً السؤال التالي في الوضعيات التي ولدت اضطراباً في التواصل بينك وبين من حولك : لماذا يا ترى كان رد فعلي هكذا ، او كان موقفي كما هو عليه ؟ وما مدى الموضوعية في كل ذلك ؟ فستجد انك قادر على كسب مزيد من جولات الاتصال الايجابي الفعّال .

رابعاً : الاتصال مع الذات :

تستيقظ مبكراً صبيحة ذلك اليوم هناك يوم عمل طويل ينتظرك . تنظر الى ساعتك فتقول :

(1) آه كم انا متعب ، ليتني كنت استطيع تأجيل هذه الأعمال الى الغد ، ثم تسرح بخيالك فترى نفسك ممدداً على شاطىء تلك الجزيرة التي قرأت اعلاناً عنها في صحيفة الأمس ، وتستسلم لهذا الاحساس السار بالهروب بعيداً عن متاعب العمل .

(2) ولكنك تنتفض فجأة من خيالاتك وتتمتم : آه لقد اصبحت ميالاً للكسل .. أين هو احساسك بالمسؤولية الذي طالما اشتهرت به ؟ على من تترك ادارة الأعمال ، وماذا سيقول عنك الاشخاص الذين ارتبطت معهم بمواعيد عمل هامة ؟ وتنساق في محاسبة ذاتك ، فتنهض مسرعاً لتهيىء نفسك للخروج .

(3) ويمر امامك شريط حياتك المهنية والعائلية فإذا به مليء بالتضحيات والجهد المستمر .. وتقول لنفسك : لقد بذلت الكثير من الجهد في حياتي الى الآن ، ويحق لي ان اظفر بشيء من الراحة ... لا بد لي من تخفيف اعبائي ، فإن لبدني ولنفسي عليّ حقاً .

(4) وماذا سيحل بالمشروعات التي تتولى مسؤوليتها اذا تراخيت هكذا في منتصف الطريق ؟ كيف تسول لك نفسك ان تتراخى وانت الذي طالما تشدد مع مرؤوسيه في العمل ؟ .

(5) تجلس لتناول قهوتك وافطارك الصباحي تتجاذبك الأهواء وتقول لنفسك لا بد ان أجد حلاً معقولاً . يمكنني ان افوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين فذلك اضمن للمؤسسة وللمشروعات الحالية ، وقد يكون من المفيد ان انظم وقتي فألتحق بذلك النادي الرياضي الذي يتيح لي تنشيط جسمي .. وتخرج من منزلك الى العمل وانت تخطط لتنظيم حياتك وادارة وقتك للمستقبل ، وتقول لنفسك ذلك هو الحل الاضمن ، عندها يمكنني ان آخذ اجازة ، اما الآن فلا بد من الحفاظ على نفس الزخم في العمل ضماناً لحسن سير المشروعات التي ننفذها . وهكذا انطلقت الى عملك وانت تشعر بالرضى .

لا شك اننا جميعاً نمر بأشكال مختلفة من هذا الحوار الداخلي في مختلف لحظات حياتنا . خلال هذا الحوار الصامت او الصاخب تبعاً للحالات نقوم بتمثيل عدة سيناريوهات تبعاً للظروف وكأننا عدة اشخاص او على الأصح عدة ممثلين داخل نفس الجلد . كل منهم يلعب دوراً محدداً ، ويدفع بنا في اتجاه خاص . وقد تعجب لهذا الجدل القائم داخل ذاتك والذي يصل حداً من الشطط احياناً يوقعك بالحيرة والتردد ، ولكنك على كل حال تدرك ان هناك عدة ميول ثابتة لديك وان كل ميل منها له صورة عن ذاتك ، او جانب من ذاتك يعبر عنه ويحمل لواءه .

هذا ما عبرت عنه نظرية التحليل التبادلي[1] Transactional Analysis باسم حالات الانا Ego States . حالات الأنا الاساسية ثلاثاً تكاد تلخص الشخصية ويعبر عنها برسم من ثلاث دوائر متراصفة عامودياً هي : على

---

(1) نظرية مشتقة من تيار التحليل النفسي ، وتعتبر تطويراً له في اتجاه خدمة الاغراض العملية للناس في الحياة اليومية . ولقد اصبحت تستخدم كاداة مبسطة لتحليل وفهم السلوك البشري والتفاعل بين الناس . ولها حالياً تطبيقات عديدة في الادارة .

التوالي من الأعلى الى الأدنى : الأنا الوالدية ، الأنا الراشدة ، والأنا الطفلية ، ويرمز اليها بـ « و » ، « ر » ، « ط » .

تذهب هذه النظرية الى ان شخصيتنا تتكون تاريخياً من هذه الحلقات الثلاث .

1 ـ الأنا الطفلية :

وهي نقطة البداية ، مستودع الغرائز والنزوات ، والرغبات والمخاوف ، والاحاسيس بالعجز ، والعبث والميل الى متع الحياة ، والاتكال واللامسؤولية وتجاهل القوانين . ونتيجة لتدخل الوالدين وما يفرضانه من قيود خلال تنشئة الطفل وتهذيبه (التهذيب في الأصل هو ضبط هذه النزوات البدائية الطبيعية وتوجيهها وجهة تتلاءم مع اغراض التكيف للمجتمع) تنقسم الأنا الطفلية الى ثلاثة اجزاء اساسية :

1 ـ الطفولة السعيدة : وهي مصدر العبث والميل الى متع الحياة .

2-1 الطفولة الآثمة وهي التي تتأثر بالموانع والتحريمات المتزمتة التي يفرضها الوالدان والمحيط . هذه الطفولة الآثمة تستجيب اما بالرضوخ او التمرد .

3-1 الطفولة العاقلة او ما يطلق عليها اسم الاستاذ الصغير . وهي التي تأخذ لحسابها معايير الوالدين وقيمهم ، على عكس الأنا الطفلية الآثمة التي ترضخ او تتمرد ، ولكنها لم تتمثل هذه المعايير .

وفي جميع الحالات فالأنا الطفلية هي مستودع الرغبات والإنفعالات على اختلاف أنواعها .

2 ـ الأنا الوالدية :

وهي في مقابل الأنا الطفلية تشكل جانب الضبط والرقابة والتوجيه . انها مصدر المعايير والاحكام والمساءلة، وكذلك مصدر الحماية والرعاية . وتقسم بدورها الى ثلاثة أقسام :

1-1 والدية منتقدة : وهي التي تمثل الضمير الخلقي المتشدد المتزمت الذي يحاسب المرء بدون هوادة ، ومنه ينبع كل تسلط وقسوة خلقية لاحقة .

2-2 والدية حانية : وهي مصدر الحب والحنان والرعاية والحماية . ولاحقاً يمارس المرء انطلاقاً منها كل ميول الشفقة وميول الابوة والعناية بالآخرين .

3-2 والدية مثالية تكون النموذج والقدوة للطفل ، كما تكون المثل الأعلى له على شكل ابطال تاريخيين وعظماء .

وفي كل الحالات تشكل الأنا الوالدية مصدر التقويم والأحكام المعيارية السلبية والإيجابية .

3 ـ الأنا الراشدة :

وهذه تنشأ تدريجياً من خلال تمرس الطفل بالواقع والسيطرة التدريجية عليه منذ الشهر السادس من الحياة حين يبدأ الطفل بالانفتاح على المحيط . هذه الأنا هي مركز المنطق وتقدير الواقع والسيطرة على الانفعالات والديموقراطية والمساواة ، والتخطيط للمستقبل والتقدير الموضوعي لمختلف القوى الفاعلة في المحيط ، والتكميم . وهي لذلك تلعب دور المنسق بين الحالتين الآخريين وبين الواقع الخارجي . وهي التي

تلعب دور الحكم حائلة دون الشطط في اتجاه او آخر .

هذه الحالات الثلاث تتفاعل باستمرار فيما بينها . هذا التفاعل هو الذي نعيشه ونعيه على شكل حوار داخلي . وعادة ينتقل المرء من حالة الى أخرى في حياته اليومية بشكل فيه قدر معقول من التوازن . ولكن العمل والانتاج بكل ما فيهما من عمليات مهنية وعقلانية يبقى من مسؤولية الانا الراشدة . واذا كانت هذه الأنا هي المسيطرة تمتع الانسان بما يسمى بالنضج الاجتماعي وغلبة العقل والموضوعية والاستقرار والواقعية . ولكن في جميع الظروف لا بد من توازن بين الحالات الثلاث في ظهورها على المسرح وفي اشباع الميول التي تعبر عنها حتى يكون هناك توازن في الشخصية .

نعود الآن الى السناريو الذي مررت به ذلك الصباح وتقلبت خلاله حالتك المزاجية بين مد وجزر .

1 ـ الأنا الطفلية العابثة تحتل المسرح وتدفع بك الى الميل الى التراخي والخيال في جزيرة الاحلام ، هرباً من متاعب العمل الكثير .

2 ـ تظهر على المسرح الأنا الوالدية الناقدة فتقطع عليك تخيلاتك اللذيذة وتبدأ في محاسبتك على هذه الميول غير المقبولة منك . وتذهب في ذلك بعيداً فتنزعك من خيالاتك وتدفع بك مسرعاً الى اعداد نفسك للعمل .

3 ـ الأنا الطفلية تعود من جديد بشيء من الاحتجاج لتؤكد حقها في الراحة رافضة حساب الانا الولدية ، على اعتبار انك بذلت ما يكفي من جهد في حياتك الماضية كي

يدفع عنك لائمة التقصير .

4 ـ ترد الأنا الوالدية بمزيد من الزجر والتوبيخ .

5 ـ وحين تتصعد نبرة الجدل هكذا بين حالتي الأنا هاتين تتدخل الأنا الراشدة فتحكم بينهما . تقوم بتقدير عملي للواقع وتفتش عن حل . تقدر من ناحية حاجات الأنا الطفلية للراحة ، وتقدر في نفس الوقت نداء وارغام الواجب الذي تنادى به الأنا الوالدية ، فترى ان كليهما له أساس من الواقع . ولهذا تخطط للمستقبل في اتجاه يرضي الحاجات الذاتية ويحافظ على المصالح الواقعية في نفس الوقت .

ولا شك انك شعرت بالارتياح حين تدخلت الأنا الراشدة . فهي قد اخرجت هذا الحوار الداخلي من المأزق وفتحت امامه ابواب الحل الملائم ، وبالتالي قضت على التوتر مما اتاح لك ان تذهب الى عملك وانت تشعر بالرضى بعد ان تحررت من صراعك الداخلي .

ذلك هو دوماً شان الاتصال الفعّال ، ينبع من الأنا الراشدة التي تنسق بين مختلف ابعاد الواقع من خلال التوجه نحو الحلول الرشيدة التي تفتح دوماً آفاق المستقبل .

حـــالات الأنــــــا

الأنا الوالدية (و) .

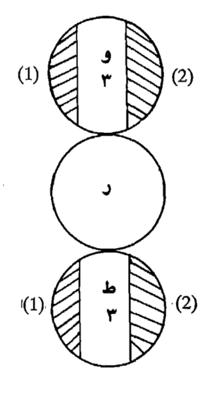
1 ـ والدية ناقدة : تزمت ، تشدد ، قسوة على النفس والآخرين .
2 ـ والدية حانية : عطف حدب عناية ، تسامح .
3 ـ والدية مثالية : نموذج ومثل اعلى يحتذى .

الأنا الراشدة (ر) .

منطق ، عقلانية ، واقعية ، تخطيط ، مستقبل ، مشاركة ، حساب ، تنسيق الحياة .

الأنا الطفلية (ط) .

1 ـ طفولة آثمة ـ متمردة : ترضخ للوالدية الناقدة وتتمرد عليها حسب الظروف .
2 ـ طفولة سعيدة : عابثة ، لهو ميل للتراخي ولمتع الحياة .
3 ـ طفولة عقلانية او استاذ : تلعب دور الوالدية وتاخذها لحسابها



الفصـــل الــرابـــع

الاتصـــالات الثنائيـــة

الاتصال هو في الأصل ومن حيث التعريف ثنائي او جماعي . ذلك ما اتضح لنا في الفصل الأول حول اهميته ، وفي الفصل الثاني حول مكوناته وعمليته . وقد تكون شعرت بأن الآخر كان دوماً موجوداً حين حديثنا عن الابعاد الذاتية للاتصال ، سواء في مـوضوع الادراك الانتقائي ، او مفهوم الذات ، او الاتصالات اللاواعية والواقع ان الفصل السابق ليس له من هدف سوى دراسة حالة كل من طرفي الاتصال على حدة والنظر في القوى الذاتية الداخلية التي تحرك وتحدد مصير عملية الاتصال .

بعد الحديث عن القوى الذاتية ، هذه يمكننا الآن العودة الى وضعية الاتصال الطبيعية . طبعاً حين يكون هناك مرسل ومستقبل ستقوم بينهما عملية الاتصال بكل مكوناتها التي عرضناها في الفصل الثاني .

ماذا يمكننا ان نزيد على هذا اذاً ؟ الواقع انه اضافة الى الرسالة بمحتواها المهني العقلاني ، هناك اطار تفاعلي انساني يحيط بها ، ويؤثر على مصيرها . هذا الفصل هو للبحث في التفاعل بين الذاتيتين خلال عملية الاتصال لتبيان مدى تأثيره من ناحية ، والنظر في الوسائل الممكنة للتحكم في هذا التأثير وتوجيهه وجهة ايجابية من ناحية ثانية . ذلك ان

لاتصال ليس مجرد تبادل رسائل ، بل هو لقاء كائنين كاملين ، لكل منهما تاريخه الخاص . ومصير عملية الاتصال يتوقف بشكل او بآخر على طبيعة هذا اللقاء وتطور التفاعل بين الشخصين .

أولاً : انماط التفاعل والاتصال :

تذكر ، حين كنت في تلك المناسبة الاجتماعية ، انك صادفت شخصين ، الأول لم يتقدم الحوار معه بل تحول الى برود فانقطاع ، اما الثاني فلقد انطلق الحوار معه سهلاً هيناً وتوثقت الصلة . كنا تساءلنا في الفصل السابق عما جرى وذكرنا انه لا بد حدثت بينكما في الحالتين اسقاطات متبادلة هي المسؤولة عن تطور العلاقة . نستطيع هنا ان نتوقف لاستكمال تفسير هذه الظاهرة ، او بالأحرى لالقاء اضواء اضافية عليها من خلال التحليل التبادلي .

لقد كنت في الحالتين شخصاً لديه ثلاث حالات من الأنا (الوالدية والراشدة والطفلية) وكذلك كان كل من محدثيك . ولا بد ان يكون الحوار قد انطلق من احدى حالات الأنا لديك ، استقبله محدثك من احدى حالاته ورد عليه من نفس هذه الحالة او من غيرها . هذا الرد استقبلته بدورك من احدى حالاتك (قد تكون هي نفسها التي انطلق حديثك منها او غيرها) . وهكذا يصبح لدينا عدة احتمالات هي محصلة تفاعل احدى ثلاث حالات للأنا عندك مع احدى ثلاث حالات للأنا عند محدثك . من خلال دراسة هذا التفاعل يمكننا ان نوضح اسباب التفاهم والتعاطف او التنافر والتباعد . يتم التفاهم حين تتطابق حالات الأنا لديك ولدى محدثك . وعلى العكس يحدث سوء التفاهم اذا تعارضت حالات الأنا التي ينطلق منها كل منكما ويتوجه اليها عند الآخر .

1 ـ التبادلات المكملة :

نقول ان التفاعل يتخذ طابع التبادل المكمل حين تتطابق حالات الأنا

عند المرسل والمستقبل . هذا التطابق يؤدي الى التفاهم والارتياح ، لأنه بالتحديد يوحد التجربة الذاتية عند الطرفين ويخلف حالة من المشاركة . هذه المشاركة تمنع الغموض وبالتالي توقف تدخل التأويلات اللاواعية . ولذلك ينطلق الحوار هيناً وتتفتح آفاقه .

التبادل المكمل قد يكون بين أي من حالات الأنا عند كل من الطرفين . ولهذا قد يكون لدينا عموماً ٤ احتمالات .

1-1 التبادل بين الأنا الوالدية :

سيدتان عجوزتان على محطة الأوتوبيس[1] :

السيدة الأولى : (تنظر الى ساعتها ، تتمتم ، تنظر الى جارتها وتتنهد بملل) .

السيدة الثانية : (تتنهد بدورها ، تتحرك في حالة انزعاج واضح ، تنظر الى ساعتها) .

السيدة الأولى : يبدو اننا سنتأخر هذه المرة أيضاً .

السيدة الثانية : هو دائماً كذلك .

السيدة الأولى : هل شاهدت في حياتك اتوبيساً يأتي في ميعاده ؟ .

السيدة الثانية : أبداً .

السيدة الأولى : كما قلت لزوجي هذا الصباح ، لم تعد الخدمات كأيام زمان .

السيدة الثانية : انت كلياً على حق . لقد تغير الزمان وفسد كل شيء ...

---

(1) حوار مستوحى من :
Thomas A. HARRIS : I'm O. K. - You're O. K. Harper and Row, 3rd ed. 1969

حالة التفاهم والتجاوب الكبير واضحة بين السيدتين تجـربتهما واحـدة . انهما تشكـوان ظاهـرياً من تـأخر الاتوبيس ، ولكن ما تشتركان فيه حقيقة هو ، كما ادركت جيداً ، الشكوى من زوال عصرهما الذهبي . انهما ناقمتان على هذه الخدمات وهذه الأيام لأنها ليست أيامهما . هنا التعاطف يتصعد تدريجياً انطلاقاً من حالة تفاهم تمت في التواصل غير اللفظي في البداية . ولهذا فالاتصال بينهما يمكن ان يتشعب ويستمر وموضوعه الأساسي لا بد ان يكون الشكوى من فساد الزمان وفساد ناسه على عكس عصرهما الذهبي . قد يمتد بينهما الحديث الى جيل الشباب ، او الغلاء ، او صعوبات التموين ، او اخلاق الناس ومعاملاتها . المهم ان هذا التواصل السهل المتطور قد حدث لأن كل منهما تتحدث وتستجيب من حالة الأنا الوالدية الناقدة ، التي تفتش عن العيوب لتحاكم المسؤولين عنها او تحط من قدرهم .

2-1 التبادلات بين الأنا الطفلية :

موظفان يجلسان وراء مكتبيهما ، يعملان ببطء يتوقفان عن العمل ويدور بينهما حوار .

الأول : لقد مللت التدقيق في كل هذه الملفات .

الثاني : معك حق ، العمل يتراكم والتعب يزداد .

الأول : الرئيس اليوم متغيب .

الثاني : ارتحنا من المراقبة ، انه طوال الوقت فوق رؤوسنا .

الأول : ما رأيك في ترتيب حفلة ندعو اليها الزملاء ؟ .

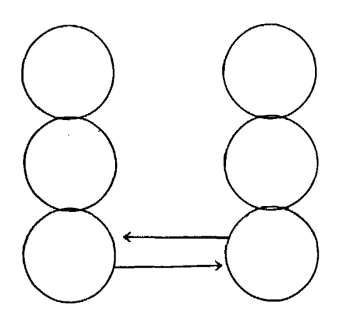
الثاني : فكرة جميلة انا فعلاً بحاجة لتغيير جو ، للانطلاق قليلاً .

الأول : يمكننا بالمناسبة ان ندعو هاتين الفتاتين اللتين تحدثنا عنهما منذ يومين .

الثاني : انا لها، اني امني النفس بقضاء امسية صاخبة

وهكذا يستمر الحديث بين الموظفين ينطلقان في مشاريع لهو ومتعة يخوضان في الترتيبات ، ويستمتعان في التخيلات السارة التي تنتظرهما .

هنا أيضاً نجد الاتصال سهلاً ممتعاً ، لنفس السبب ، التجربة الوجدانية واحدة والارسال والاستقبال ينطلق ويصل الى مواقع موحدة . وهنا أيضاً يؤدي الاتصال الى توثيق الصلات بين الطرفين .



3-1 التبادلات بين الأنا الراشدة :

رئيس قسم العلاقات العامة ومساعده يحضران لاستقبال بعثة فنية هامة :

الرئيس : كما تعلم موضوع اجتماعنا اليوم هو وضع الترتيبات لاستقبال البعثة الفنية .

المساعد : هل تأكد موعد وصول الطائرة ؟ .

الرئيس : نعم ، لقد اعلمتنا شركة الطيران ، ان الطائرة ستصل في الثانية عشرة والنصف ليلاً .

المساعد : لا بد اذاً من أخذ الاحتياطات اللازمة لتأمين السيارات والسائقين في هذه الساعة المتأخرة..

الرئيس : ضروري جداً ، فصحيح ان الساعة متأخرة ولكن الأمر هام كما تعلم بالنسبة لمؤسستنا .

المساعد : لا اعتقد ان هناك مشكلة من هذه الناحية . فالعاملون يقدرون أهمية المسألة وهم متجاوبون .

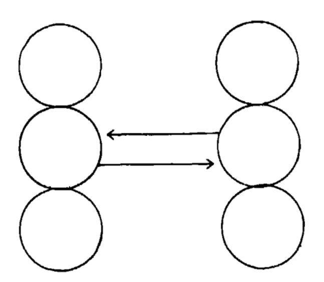
الرئيس : وماذا بشأن المرافقين ؟ .

المساعد : سأكون شخصياً على رأسهم في المطار .

هذا الحوار يتسم أيضاً بالتفاهم . وهو يسير بدون صدود او معوقات . مركز الاهتمام واحد والارسال والاستقبال ينطلق ويصب في المواضع المطلوبة . كل المشكلات تطرح وتجد لها حلاً معقولاً .

الملاحظ هنا ان الاتصال ، على عكس الحالتين السابقتين

مركز حول المهمة ، وليس حول الانفعالات والرغبات . ثم انه يتصف بدرجة عالية من العقلانية والتركز حول متطلبات العمل . الحالة المزاجية هادئة ، والارتياح واضح . ولكنه ارتياح مركز حول الانتاج وليس حول ارضاء العواطف والرغبات.العلاقة مهنية هنا بينما هي ذاتية تتصف بالتواطؤ في الحالتين السابقتين . هذا النمط من التفاعل هو الذي يقود الى التواصل المهني الفعّال ، والى بذل الجهد عن قناعة وليس بواسطة الارغام . كل من الطرفين ينمو ويحقق ذاته



1 ـ **التبادلات بين الأنا الوالدية والأنا الطفلية :**

حوار بين رئيس وموظف ، الأول يجلس وراء مكتبة والثاني واقف بين يديه :

الرئيس : أين التقرير الذي طلبته منك ؟ .

الموظف : سيدي الرئيس ، لقد امضيت نهار أمس وشطراً من الليل ولم استطع انجازه بعد .

الرئيس : انت دائماً هكذا تؤجل انجاز اعمالك الى اللحظة الأخيرة .

الموظف : لقد مرت بي ظروف عائلية صعبة كانت السبب في تأخير عملي .

الرئيس : هذا عذر غير مقبول . لقد كان بإمكانك الاحتياط والاستعانة بأحد الزملاء .

الموظف : ارجو المعذرة ... اعدك ان لا اقع في هذا التقصير مستقبلاً .

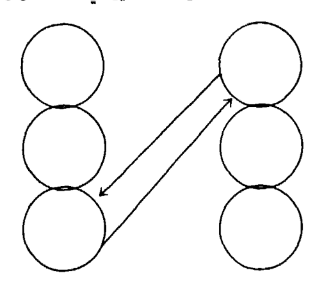
الرئيس : لك مصلحة في ذلك ، والا فستتحمل النتائج ..

الموظف : يطأطيء رأسه ، وينسحب بصمت .

هنا أيضاً التبادل مكمل ، فالأدوار موزعة بشكل يجعل الارسال والاستقبال محددان في مصدرهما ومصبهما . الرئيس يتكلم من موقع الوالدية الناقدة التي تحاسب على التقصير وتدين ، والموظف يستجيب من موقع الطفولة الأثمة . هنا أيضاً الحوار يمكن ان يستمر ، الرئيس يصعد محاكمته والمرؤوس يغرق في شعوره بالذنب وهذا ما حدث فعلاً في لحظة انسحابه من مكتب الرئيس .

ولكن رغم ان التبادل هنا مكمل والاتصال ممكن الا انه ليس معافي ولا هو منتج على المدى الطويل . فالموظف ستتراكم لديه مشاعر الضيق ، وقد تتحول الى تمرد كامن ، او متفجر حسب الظروف والرئيس تتصعد لديه الفكرة السلبية عن الموظف وبالتالي تتعزز لديه ميول الادانة مستقبلاً . هذا التبادل اذاً إما أن يجمد الأدوار في شكل مرضي ، او يؤدي الى

الانفجار . ولكنه لا يمكن ان يؤدي الى النمو والتقدم .



من وجهة نظر فعالية الاتصال نستطيع ان نقرر مبدئياً ان التواصل المنطلق من حالة الأنا الراشدة هو اكثر انماط الاتصال فعاليته في الادارة وفي العلاقات الانسانية عموماً . وهو افضل ضمانة للنمو لأنه يحيد الانفعالات ويبردها ويسد الطريق امام الاهواء ، في نفس الوقت الذي يتم فيه اعتراف متبادل بين المرسل والمستقبل ، في وضعية توجه نحو العمل والانتاج . هذا النمط من الاتصال يتضمن بالتالي اقل قدر ممكن من التشويش الانفعالي والتأويلات المتحيزة . اي جهد لتطوير الاتصال على المستوى الثنائي او الجماعي يجب ان يتوجه الى تعزيز الانا الراشدة .

2 ـ التبادلات المتقاطعة :

في التبادلات المكملة تتفق توقعات المرسل والمستقبل ، لأنهما ينطلقان من نفس حالة الأنا . اما في التبادلات المتقاطعة فتختل التوقعات لأن المرسل المستقبل لا ينطلقان من نفس حالة الأنا .

بكلمة ادق ينطلق المرسل من احدى حالات الأنا ويتوجه الى حالة ما عند المستقبل . ولكن هذا يستجيب بإرجاع اثر من حالة انا مختلفة عن تلك التي وجه اليها المرسل رسالته . وهكذا ينشأ الصراع ويضطرب الاتصال فيتحول الى اتصال سلبي ، من سوء التفاهم حتى الشجار والاتهامات المتبادلة ، وانتهاء بالقطيعة . في هذه الحالة يشعر كل طرف ان الآخر لا يفهمه . وبالتالي لا يعترف به ، ولذلك فهو يستجيب برفض الفهم وعدم الاعتراف ذلك هو سبب سوء التفاهم والشجار على مختلف درجاته الذي يلاحظ في هذا النوع من الاتصال .

نماذج من التبادلات المتقاطعة[1] :

1-2 **الأول** : هل بامكانك ان تعطيني فكرة موجزة عما تم في ذلك الاجتماع الذي لم اتمكن من حضوره ؟ .

الثاني : أنا لست سكرتيراً لك ، انت دائماً هكذا تريد من الغير ان يقوم بالعمل نيابة عنك .

2-2 **الأول** : انت دائماً متهاون .

الثاني : لست أنت من يحاسبني ، انظر في نفسك أولاً .

3-2 **الأول** : انا مرهق في عملي وتتراكم علي الأعباء ، فهل لك بمساعدتي ؟ .

الثاني : كلنا في الهموم سواء ، أنا بحاجة الى من يساعدني ، وأكون لك شاكراً لو مددت لي يد العون .

---

(1) الفكرة الاصلية في هذه الامثلة مقتبسة عن المادة التدريبية التي يقدمها د. حسين حمادي في نفس الموضوع .

في المثال رقم واحد ، تصرف الشخص من موقع الراشد فطلب معلومات موضوعية وهو يتوقع من الثاني ان يستجيب من نفس الموقع الراشد . ولكن هذا الاخير فاجأه بسيل من الاتهام بالاتكالية مستجيباً من الأنا الوالدية الناقدة . طبعاً ستكون النتيجة بروز التوتر وبداية الصراع الا اذا كان الأول يتمتع بقدر كاف من التوزان كي يحاول ثانية شد الثاني الى موقع الراشد . فإذا تمكن من ذلك فتح باب الحوار الايجابي من خلال اعتذار لطيف من الثاني على تسرعه

اما في المثال رقم 2 فإن الأول ينطلق من الأنا الوالدية المنتقدة ويتوجه الى الانا الطفلية الاثمة عند الثاني من خلال لعب دور القاضي الذي يحاكم ويدين . وهو هنا ايضاً يتوقع استجابة تتصف بالاعتراف بالتقصير من نفس تلك الأنا الطفلية . ولكن الثاني خيب ظنه وفاجأه بجواب من الأنا الوالدية المنتقدة ، فحاكمه بدوره لأنه ليس احسن حالاً . هنا أيضاً يظهر الصراع ويضطرب الاتصال ليتحول الى اتهامات متبادلة . وذلك ما يحدث في الحياة اليومية يحين يقول فلان انه رد الصاع صاعين لفلان آخر .

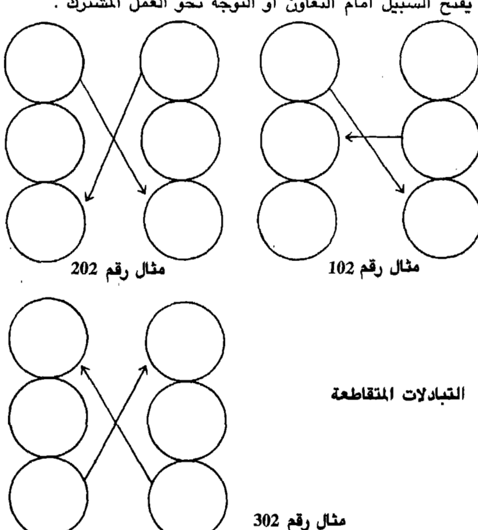
أما في المثال الثالث فإن الأول ينطلق من الأنا الطفلية التي تبحث عن العون . وهو بدوره يفاجأ لأن الثاني يستجيب من نفس حالة الأنا طالباً العون ، بينما كان الأول يتوقع منه ان يستجيب من الأنا الوالدية الحانية . هنا تبرز خيبة الأمل ويضطرب التواصل لأن كل واحد سيتحول الى اتهام الآخر بالانانية .

في جميع هذه الحالات تنشأ بالضرورة علاقة تتصف بالتأزم وعدم الرضى لأن كل من الطرفين يخيب امله ويشعر انه غير معترف به . هذه الاتصالات المتقاطعة تكثر جداً في الادارة وفي مختلف

مواقف الحياة اليومية . وهي تؤدي الى حوار الطرشان وتدهور الاتصال الذي يتحوّل بالضرورة من مستوى الواقع الموضوعي والعلاقة المهنية الى المستوى الانفعالي المتحيز . وبدل ان ينهض كل واحد للتصدي لمسؤولياته نراه ينصرف للدفاع عن نفسه .

وكما سبق ان قلنا ، العلاج هو في تحويل كل هذه التبادلات الى نمط التبادل المكمل الراشد الذي يكفل وحده الاعتراف المتبادل .

هذا الاعتراف المتبادل هو الذي يهدأ الانفعالات السالبة مما يفتح السبيل امام التعاون او التوجه نحو العمل المشترك .



مثال رقم 102

مثال رقم 202

التبادلات المتقاطعة

مثال رقم 302

ثانياً : جدول الأعمال الخفي والتبادلات اللاحقة :

1 ـ أحد معارفك يتصل معك هاتفياً بعد فترة طويلة من انقطاع الاتصال بينكما . يبدي حرارة واضحة في كلامه . يدعوك الى عشاء يستقبل فيه صديقاً مشتركاً . يرحب بك في منزله بحرارة . تدهش من كل ذلك . ما الذي دعاه فجأة للتعبير عن هذا القدر من الاهتمام . خلال الامسية يحدثك عن مشروع ما ، ويطلب مساعدتك . تكتشف ان ذلك هو سبب الاهتمام المفاجيء .

2 ـ طالب جامعي يتحدث مع زميلة له عن المحاضرات ويطلب اليها ان تعيره المذكرات التي اخذتها في محاضرة كان غائباً عنها . في اليوم التالي يطرح عليها فكرة تبادل المعلومات في جلسات عمل من آن لآخر . خلال هذه الجلسات ينطلق حوار حول الأوضاع عموماً . ويتشعب الحديث الى ابداء الاعجاب المتبادل بصفات كل منهما .

3 ـ الرئيس : (بلهجة فيها شيء من التوتر الخفي) هل انهيت التقرير الذي طلبته منه ؟ .

الموظف : سيكون جاهزاً آخر النهار بكل تأكيد .

الرئيس : (ينقر على المكتب بأصابعه دقات سريعة) أنا بحاجة اليه ظهر اليوم لعرض الموضوع في الاجتماع .

الموظف : سأبذل اذاً كل جهدي كي يكون حاضراً قبل الاجتماع .

الرئيس : ليتك بذلت (يثبت نظره على الموظف) مزيداً من الجهد بالأمس . فنحن حريصون كما تعلم ان نعرض اوضاع ادارتنا من خلال تقديم ملف كامل ، حتى لا تسجل علينا اية مآخذ .

الموظف : (يتململ قليلاً) آمل ان لا يحدث ذلك بسببي ، انما حجم العمل المطلوب في اعداده يحتاج في الحقيقة الى مجهودات اكثر من شخص واحد .

هذه الوضعيات هي نماذج مبسطة لما يحدث في الحياة اليومية طوال الوقت ، خلال عمليات التفاعل والاتصال بين الناس . ولا شك انك تعرف مدى تأثيرها على مصير الاتصال .

ما الذي حدث في الموقف الأول ؟ شخص مر وقت لم يتصل معك يفاجئك بفيض من الاهتمام . لا شك انك دهشت وقلت في نفسك يبدو ان في الأمر شيئاً . ولقد تحققت من صحة حدسك . فوراء الاهتمام الشخصي هناك غاية مصلحية . هذه الغاية المصلحية تسمى جدول الأعمال الخفي . وذلك على عكس جدول الأعمال الرسمي وهو الدعوة للعشاء مع اصدقاء . وتمتين الصلات الودية معهم . ولا شك انك قلت ان كل انسان يقوم بأعمال كهذه لأنها تشكل مدخلاً طبيعياً للعمل المهني الا نبدأ عادة أي عمل بابداء بعض الاهتمامات الشخصية ؟ بالطبع هذه الاهتمامات التي يبدو ظاهرياً انها مقصودة لذاتها ، هي ، في جزء منها على الأقل ، لتسهيل عمليات التواصل والاقناع أثناء العمل .

اذاً كما رأينا في الفصل الأول هناك دوماً رسالتين على الأقل في اي عملية اتصال ، رسالة رسمية صريحة ويبدو انها هدف الاتصال ومبرره ، ورسالة خفية ترافق الأولى وتتفاوت في اهميتها ووزنها في تحديد هدف الاتصال .

فلنقف برهة الآن عند الوضعية رقم 2 . انها ايضاً بسيطة وشائعة في الأوساط الجامعية . شاب يستعير بعض المذكرات من زميلة له . ثم يتم الاتفاق على جلسات عمل لتنسيق المحاضرات وحسن استيعابها . هذا هو الهدف الرسمي المعلن . وهو هدف يدور حول خدمة تؤدي

لزميل ، وعمل مشترك لمصلحة الطرفين . ولكن الواقع ان هذا الهدف الرسمي ما هو سوى تغطية لرغبة في استمرار الاتصال . بغية اقامة علاقة شخصية (عاطفية او غيرها) في ظروف عدم التأكد من رد فعل الطرف الآخر . في هذه الحالة حدث ان الطرف الآخر لديه استعداد للتجاوب مع جدول الأعمال الخفي هذا . ولذلك تمت الموافقة على اعارة المذكرات وعلى عقد جلسات العمل . ولقد كان بالامكان ان لا يكون هناك تجاوباً . عندها سيكون مصير الرسالة الرسمية (الاعارة وجلسات العمل) الرفض ويتوقف الاتصال ، او هو يتخذ منحى آخر .

خلال جلسات العمل لا بد ان جدول الأعمال الخفي بدأ يطفو على السطح تدريجياً . في البداية هناك حذر وعمل على المحاضرات مع رسائل غير لفظية خاطفة (نظرات ، اشارات ، تعليقات سريعة) للتأكد من موقف الطرف الآخر . وضمان التغطية اذا كان هناك عدم تجاوب . والواقع فإن التجاوب او عدم التجاوب يتخذ في هذه الحالة طابعاً ضمنياً . على كل حال ينشط الاتصال دون اللفظي . حين تنضج عملية التفاعل ويتعزز الاستعداد لدى الطرفين ، يبرز الضمني ويحتل دوره الاساسي الحقيقي بصراحة ، ومنذ تلك اللحظة يأخذ العمل الاكاديمي المشترك دوراً متخلفاً ويحتل موقعاً ثانوياً .

وهكذا الحال دوماً ، يكون التعبير عن جدول الاعمال الخفي برسائل ضمنية طالما اتسمت الوضعية بعدم التأكد ، وذلك تجنباً للتورط . او الاحراج . فمن الممكن دوماً التراجع مع الحفاظ على الاعتبار الذاتي اذا كان هنالك رفض من الطرف الآخر . هذا التراجع يتخذ عادة طابع التوضيح اللاحق .. (انت لم تفهم قصدي .. او كل ما ابغيه من ذلك هو كذا وكذا .. او آمل ان لا تسيء فهمي الخ ....) .

وقد يحدث التواصل على مستوى جدول الأعمال الخفي على شكل

رسائل ضمنية محضة : عرض ضمني من طرف ، يقابله رفض ضمني من طرف آخر . وتستمر العلاقة هنا محتمية بجدول الأعمال الرسمي .

ذلك هو ما حدث في الوضعية رقم 3 بين الرئيس والموظف والتي نود عرضها من خلال نظرية التحليل التبادلي . من وجهة النظر هذه هناك تبادل مكمل راشد بين الطرفين يبدو من المضمون الظاهري للحوار كما يلي :

رئيس يسأل عن مدى انجاز تقرير ما . يعبر عن ضرورة هذا التقرير للاجتماع المقبل . يقترح اسلوباً في العمل فيه مزيد من الحيطة . يبرر هذا الاقتراح بضرورة موضوعية هي الحفاظ على سمعة الادارة لدى الغير .

مرؤوس : يجيب بتقدير المدة الزمنية اللازمة ، يعبر عن استعداده لبذل الجهد اللازم لاقدام الوقت . يعبر عن تحمله للمسؤولية يصوب التقدير الأولي الخاطيء لمدى الجهد المطلوب (.. حجم العمل المطلوب .. يحتاج الى مجهودات اكثر من شخص واحد ..) .

ولكن الواقع ان هناك اتصالات من نوع آخر بينهما يتم بصمت ويؤدي الى تصعيد التوتر .

فالرئيس لا يستفهم فقط بل هو يشير الى التقصير والتقاعس من خلال توتره الخفي ولكن المرؤوس يستجيب الى المحتوى الظاهري الراشد . وهنا يعود الرئيس الى الادانة مرة ثانية (من خلال تصعيد توتره الحركية بنقرات الاصابع) : انك تعرقل قيامي بمهمتي الادارية . ويستجيب الموظف من موقع الراشد مرة ثانية مع بداية شعور بالذنب والوعد بتصحيح التقصير .

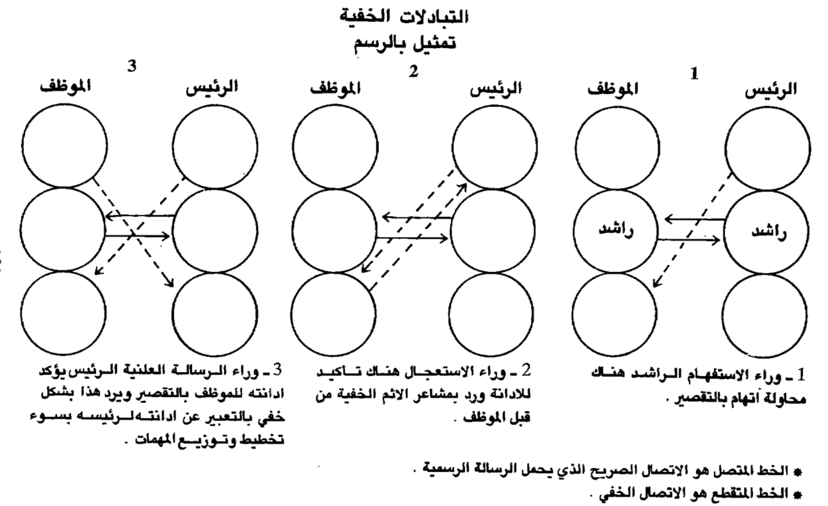
ولكن المدير يعود فيؤكد بشكل خفي على تقصير هذا الموظف من

خلال تثبيت نظرته عليه . الواقع انه يحمل الموظف مسؤولية المآخذ الممكنة على ادارته لأنه لم يكن (الموظف) حريصاً بما فيه الكفاية على الحفاظ على سمعتها من خلال تنظيم عمله .

عند هذا الحد بلغت درجة الادانة والتأثيم للموظف مبلغاً لم يعد من السهل عليه احتماله . ولذلك بالاضافة الى اعترافه بامكانية التقصير ، يرد على رئيسه باتهامه بدوره بسوء توزيع المهام على الموظفين .. لقد كان على هذا الرئيس ان يوزع العمل على اكثر من شخص او ان ينتدب موظفاً آخر لمساعدة صاحبنا . وبالتالي التقصير هو مسؤولية المدير .. هذا التبادل اللاحق فتح باب الصراع على مصراعيه بين الرئيس والموظف وجعل كل منهما يبدأ بمراكمة المشاعر السلبية تجاه الآخر التي قد تتحول مع مرور الوقت الى تحيز واحكام قاطعة .

يؤدي التبادل اللاحق الذي ينقل رسائل ضمنية الى الكثير من حالات الصراع في العمل الاداري وفي الحياة اليومية على حد سواء . ويعتبر على المستوى الذاتي عنصر التشويش الأكثر خطراً على التواصل الفعال وعلاقات العمل الرسمية .

التبادلات الخفية
تمثيل بالرسم



1 ـ وراء الاستفهام الراشد هناك محاولة اتهام بالتقصير .

2 ـ وراء الاستعجال هناك تأكيد للادانة ورد بمشاعر الاثم الخفية من قبل الموظف .

3 ـ وراء الرسالة العلنية الرئيس يؤكد ادانته للموظف بالتقصير ويرد هذا بشكل خفي بالتعبير عن ادانته لرئيسه بسوء تخطيط وتوزيع المهمات .

* الخط المتصل هو الاتصال الصريح الذي يحمل الرسالة الرسمية .
* الخط المتقطع هو الاتصال الخفي .

ولا بد للمدير لهذا السبب من التنبه لجدول الاعمال الخفي عنده ، وعند العاملين معه حتى لا تتسمم اجواء العمل . فليس اخطر على العمل من الحساسيات والتوترات الخفية . والعلاج في هذه الحالة ذو شقين .

يتخذ الشق الأول شكل مزيد من اتاحة امكانية التعبير وتقبل النقد والنقد الذاتي . فحين يظهر الضمني الى العلن يصبح بالامكان ايجاد الحلول الملائمة له . كما انه يفقد قوته المعطلة للاتصال الفعال .

اما الشق الثاني فيتركز حول دراسة انواع جداول الأعمال الخفية وايجاد الحلول الملائمة لكل منها . فهناك جـدول اعمال مصلحي ، او ذاتي ، وهذا الاخير يكون مدفوعاً بعدة دوافع : قلق على المكانة ، شعور بالاهمال ، غيرة ، عدوانية وحسد... وعلى المدير ان يجد العلاج لكل من هذه الحالات . على ان هناك حالات يكون جدول الأعمال الخفي فيها متناقضاً بشكل اساسي مع مصلحة المؤسسة ، ومع الحفاظ على التماسك الجماعي . هنا لا بد من قرار جذري بتغيير الوظائف او المواقع .

جدول الأعمال الخفي يشكل المادة الأساسية للاتصال دون اللفظي الذي يحتل في عملية الاتصال موقعاً يتناسب طردياً مع قوة جدول الأعمال الخفي ومدى صعوبة التعبير عنه .

ثالثاً : الاتصال دون اللفظي :

اللغة اللفظية هي اداة التواصل الأساسية والنهائية بمعنى ان اي رسالة لا يمكن ان تصل بوضوح وصراحة ، ان تنتقل من جدول الأعمال الخفي الى جدول الأعمال الصريح ، الا بمرورها من التعبير غير المباشر الى الجـهر بها في لغة لفظية . كل وسائل التعبير الأخرى

التي سنستعرضها في هذه الفقرات تظل غير مباشرة لا تأخذ معناها الا كلغة بديلة عن الكلام . فإذا كان للكلام مكان الصدارة في التعبير لماذا اذا التوقف عند الاتصال دون اللفظي ؟ مبررنا لذلك هو التشويه الذي يدخل على الكلام في الكثير من الأحيان . فالكلمة تضلل بقدر ما تفصح . والكلام ، اداة الاتصال الأولى ، لا يوصل دوماً ما يزعم التعبير عنه . كثيراً ما يصبح الكلام أداة للتمويه والتستر . فقد نتكلم لكي نتجنب قول شيء يؤلمنا البوح به ، فنقول عكسه . وقد يصل التمويه حداً بعيداً حين يستخدم الانسان الكلام كي لا يتكلم . وهذا ما يدركه عامة الناس حين يقولون عن خطاب « انه كلام بكلام .. » .

يحدث هذا التمويه حين يلح جدول الأعمال الخفي في التعبير ولكن الوضعية تجعل من المتعذر البوح بالمراد ، او بالنوايا الحقيقية نظراً لما تتضمنه من توريط . في هذه الحالة تمر الرسالة الخفية من خلال اللغة دون اللفظية Infra verbal . وغالباً ما يقوم الناس في هذه الحالة باستكشاف المعاني والغوص وراء المضمر في الكلام اللفظي من خلال الاستعانة بقدرتهم على قراءة اللغة دون اللفظية تبعاً للمثل القائل « ان اللبيب من الاشارة يفهم » . ذلك ان هذه اللغة هي الاصدق في الافصاح عن المشاعر والنوايا والحالات الوجدانية التي نحاول اخفاءها بالكلام وكما يقول فرويد : من تصمت شفتاه يثرثر بيديه . فقط التدريب الطويل المدى هو الذي يسمح للمرء ان يضبط التعبير دون اللفظي : كحال لاعب البوكر ، او الجاسوس ، او المفاوض المحترف . ذلك ان اللغة دون اللفظية هي اللغة الأولية ، وهي ترتبط تطورياً بأكثر الحالات الوجدانية والانفعالية بدائية . انها لغة التواصل في تلك المرحلة الحاسمة من حياة الطفل في سنته الأولى وقبل ان تنضج لديه القدرة على التعبير بالكلام . خلال هذه المرحلة يمر الطفل بأخطر تجربة في حياته ، وهي تجربة الاعتراف به ككائن

انساني من قبل الأم أولاً او الوالدين فيما بعد . فقيمته تتحدد ونظرته الى الحياة تغرس بذورها الأولى من خلال هذا السيل الدائم من الاتصال الحسي والحركي والشمي الذي يتم بين الطفل وامه ، ومن خلال العناية به والسهر عليه ، الذي يحمل معنى الاعتراف بأهميته . فقط هذا الاعتراف وتلك القيمة يربطانه بالناس والحياة فيما بعد . والا فإنه سيغرق فيما يسمى بالفصمة Autisme اي مرض استحالة اقامة الصلة مع الآخر والغرق في الذات البيولوجية ، وبالتالي استحالة المرور الى الحالة الانسانية التي هي في جوهرها علاقة وصلة ، كما رأيت في مقدمة هذا المؤلف .

... توقفت الأم عن قراءة مجلتها ومرت بيدها على بطنها . لقد شد انتباهها حركة الجنين بقوة في احشائها . تركت نفسها تسترسل لهذا الاحساس بالحياة تضج في داخلها ، وقالت لنفسها « انه نشيط ، وسيكون لا شك جميلاً قوياً .. » وعلت شفتاها ابتسامة رضى .. انها سعيدة بأمومتها هذه ، وراضية عن حياتها الزوجية ...

من هنا يبدأ كل شيء في الاتصال والعلاقة . الأم تدرك حركة الجنين كرسالة تؤولها وتعطيها معنى فيه قيمة ايجابية (في هذه الحالة) .. وهي تتواصل بينها وبين نفسها كي تتواصل مع هذا الجنين ثمرة الحياة الزوجية الموفقة وتكريس الأمومة السعيدة. هذا ما تنقله الأم في حركة يدها على بطنها الى الجنين . وهكذا تود ان توضع اسس تجربة اتصال غنية بينها وبينه لاحقاً . ففي طريقة حملها له وارضاعه ومداعبته واحاطته بذراعيها برفق ، وهدهدته عندما ينام على ثديها .. رسائل مستمرة دون لفظية يتلقاها الطفل وتطبع في ذهنه صورة سارة عن الوجود وتجعله يتفتح على العالم والآخرين . فالرضيع لا يتغذى فقط ويحظى بالعناية البيولوجية ، انما

هو يجتاف ويتمثل تجربة سارة عن علاقته بالمحيط هي التي تفتح شهيته للتواصل . ولولا هذه التجربة لغرق الـرضيع في كيـانه البيولوجي الى غير رجعة فيما اسميناه بالفصمة التي يكاد يكون من المستحيل الخروج منها . وقد يكون من الطريف ان نذكر هنا ان الابحاث النفسية المتعمقة قد أثبتت ان هذه الفصمة (تعذر اقامة الصلة مع العالم) لا تنتج عن العداء ، والنبذ والضيق بالمولود الجديد ، بل هي تنتج عن اللامبالاة تجاهه . الأم لا تريد ان تتواصل مع هذا الكائن ، هي لا تحبه ولا تكرهه ، انما ليس لديها الشهية ان تقيم صلة معه . اما التوتر والضيق وحتى الكراهية فهي اتصال سلبي في نهاية الأمر ، تولد عند الطفل صورة عدوانية عن العالم ، وسيتعامل معه فيما بعد على هذا الأساس ، اذا لم يتم تصحيح هذه الصورة في علاقات تعويضية . ولا جدوى من تكرار الأم القول لولدها فيما بعد انها تحبه ، او تكرارها القول للمحيط انها تهتم به ، فما يصل الطفل وما هو صادق هو ذلك المناخ العلائقي بينه وبينها : ما يتضمنه من تشنج في عضلات وحركات الأم او تعجلها ، او ضيقها في مناغاته ، حين تتعامل معه فيما بعد ... ذلك هو ما يحدث بالضبط حين يولد الطفل في فترة عصيبة او غير طبيعية من حياة الأم الزوجية ، تجعلها تنظر اليه كثمرة لحياة مرة ..

. قد لا يفهم الطفل القول ، ولكنه بدون شك يتلقى سيلا من الاحاسيس الحسية الحركية التي تنبئه عن موقف المحيط منه (اهو مقبول محبوب ، ام لا ..) وهذا هو المهم ، ولهذا تكون اللغة دون اللفظية هي اللغة الاصدق والاكثر بدائية ، وبالتالي الاكثر افلاتاً من سيطرتنا الواعية .

أشكال التعبير دون اللفظي عديدة ولها دلالات نفسية وأخرى

اجتماعية ثقافية . على المستوى النفسي يتخذ الأمر كما اسلفنا طابع الموقف من الآخر والمكانة التي يحظى بها كما هو حال الطفل . اما على المستوى الاجتماعي فهو يتخذ دلالات خاصة بكل حضارة على حدة .

1 ـ لغة الصمت :

ليس هذا تناقض في القول او تلاعب بالألفاظ، فأقرب لغة الى الكلام هو الصمت . فدلالة الرسالة التي نتلقاها قد تتضح من خلال ما يحيط بها من صمت . الصمت ليس توقفاً في الكلام ، بل قد يكون كلاماً بحد ذاته ، او هو يصبح مفتاح فهم هذا الكلام . الصمت كلام من نوع آخر ، او هو موقف من محتوى الكلام الذي سمعناه او تلفظنا به .. والصمت انواع : هناك الصمت المنغلق الذي يجمدك ويتركك في حيرة من امرك لا تدري ماذا تقول ، ولا تدري كيف تتابع الاتصال مع محدثك . وهناك الصمت الاجتماعي الرافض . وهناك الصمت الآثم الذي يقر بعجزه وهناك الصمت الذي يسبق التعبير عن رسالة هامة جداً ومشحونة انفعالياً . وهناك الصمت الذي يشكل محطة لالتقاط الأنفاس واستجماع القوى بعد تلقي رسالة تتضمن مفاجآت ، او هي مثقلة بالمعاني . وأخيراً هناك الصمت الذي يعبر عن اقصى درجات التواصل ، عن حالة المشاركة شبه التامة التي تجعل الكلام والافصاح عن الذات غير ضروري (وتعطلت لغة الكلام وخاطبت عيني في لغة الهوى عيناك ...) حالة الاندماج العاطفي هذه لم تعد بحاجة الى الكلام الذي ليس له في نهاية الأمر من وظيفة سوى التقارب بين الذات والآخر . لغة الصمت هي الاقرب الى حالة الفيض الإنفعالي من لغة الكلام ، ولهذا فهي لغة صعبة ترافقها المعاناة . وحين يحل محلها الكلام يحدث التفريج ويزول التوتر الداخلي .

2 ـ **لغة الجسد**[1] :

كل الوظائف الحسية الحركية قابلة لأن تستخدم كلفة تعبير غير مباشر .

1-2 التعابير الحسية والفسيولوجية :

ما يعجز اللسان عن البوح به تنقله تعابير مظهرنا العام . ولذلك فنحن نستخدم هذه التعابير في عمليات الاتصال في الحياة اليومية . كل الحالات الوجدانية والانفعالات المتنوعة ترتسم على محيا الانسان فيما يمكن ان نسميه اللغة الفسيولوجية (أصفرار الوجه او احمراره او تصبب العرق ، او التشنج ، او الانبساط ، او الارتجاف . كذلك الأمر في حاسة البصر) . لقد ابدع الشعراء والأدباء في وصف لغة العيون والنظرات (النظرة الحيّة ، العيون التي تبرق فرحاً ، النظرة المتفائلة ، او على العكس النظرة الجامدة الباردة النابذة ، النظرة المستعلية ، النظرة الرافضة ، النظرة الثابتة المتحدية ، النظرة الاتهامية ، النظرة الخجولة الآثمة ، النظرة العاجزة المتوسلة ، النظرة المتعاطفة الحانية ، النظرة المتلهفة المنادية ، النظرة التي تجذبك وتقربك ، والنظرة التي تبعدك وتصدك الخ ...) العين عالم اتصال كامل .

كذلك هو حال الأذن وان كانت اقل قدرة على لعب دور لغة التواصل انما هناك الانصات (ومنه التعبير اعارة الأذن الصاغية) .

---

(1) انظر د. مصطفى حجازي ، الفحص النفساني ، الفصل الخامس ، دار الطليعة ، بيروت ، 1979 .

2-2 التعبير الحركي :
اللغة الحركية من ابرز اشكال التعبير غير المباشر . حركات اليدين والقدمين ، استقرار الجلسة ، او مظاهر عدم الاستقرار والتململ ، طريقة الجلوس ، انحناءة الى الأمام او الجانب باتجاه الآخر أو على العكس انحناءة الى الوراء ابتعاداً عنه . استجماع الاطراف في حالة تركيز الانتباه او التراخي على المقعد في حالات عدم الاهتمام . كثرة الحركة والقيام والجلوس في حالات الملل والضيق . فتح النافذة او اغلاقها ، تغيير الجلسة خلال التواصل كلها تعبر عن حالة من عدم الارتياح ، وبالتالي تنبئونا بأن الآخر غير مهتم ، او هو يضيق ذرعاً بالوضعية .

3 ـ اللغة الرمزية :
هنا نجد جميع اشكال التعبير التي تحمل دلالة رمزية للرسائل الضمنية التي نرسلها تعبيراً عن حالتنا المزاجية . ومنها اشعال اعواد الثقاب ، الخربشة على الورقة او رسم اشكال نمطية او كتابة كلمة بشكل معين وكذلك رواية النكات التي تعتبر كصمامات امان لتنفيس التوتر المتصاعد خلال عمليات التفاعل الذي قد يولد التوتر .

4 ـ لغة المظهر العام والملبس :
كلنا يعرف الوظيفة النفسية الاجتماعية للملابس اضافة الى وظيفتها البيولوجية للوقاية من حر او برد .

من خلال ملابسنا نحن نتواصل مع الآخرين ، كي نقدم انفسنا تبعاً لمفهوم معين عن الذات نود ان ننقله اليهم . هناك مثلاً الانسان العالم او صاحب العقيدة المناضل من اجل قضية ما . هؤلاء يعبرون

عن عدم اكتراثهم بالمظاهر من خلال ملابسهم البسيطة . انهم يقولون لنا ان ما يشغلهم هو أهم بكثير من وجاهة الاستعراض الاستهلاكي . وكذلك المتمرد الذي قد يضع ملابساً وظيفتها الأساسية تحدي المعايير الشائعة في الزي . وهناك النموذج البيروقراطي الذي يتمسك بالرسميات والشكليات ، ويعبر بهذا الزي الرسمي ، مهما كان متواضعاً عن امتثاله للاعراف ، وتقديره الزائد لسلطة الرؤساء وللفارق المرتبي بينه وبينهم « يلبس سترته ، ويسوي ربطة عنقه ، ويلقي نظرة على تصفيف شعره وهندامه ، قبل ان يحمل الملف ويدخل على سعادة المدير .. » . وكذلك الانسان الذي يقدم نفسه في مناسبة رسمية او لأول مرة يحرص ان يبث لنا رسائل غير مباشرة من خلال زيه ومدى تأنقه . ولا ننسى علاقة الزي ببعض الوظائف .

5 ـ لغة الاعراض :

الشكوى الجسدية قد تكون احياناً شكوى وجودية ، تعبيراً غير مباشر عن ضيق او معاناة او احباط لا نجرؤ على التعبير عنه ، لأنه يمس اعتبارنا الذاتي . المعاناة الوجودية على أثر الفشل مثلاً لا تليق بالانسان الراشد الذي لا بد ان يظهر الصلابة والقدرة على الاحتمال ، ولكن المرض مسموح به . ولهذا تكثر الشكاوى الجسدية على أثر حالات الفشل او الاحباط في العمل الاداري وتزداد هذه الشكاوى حين يفقد الانسان مكانته بشكل يؤثر على اعتباره الذاتي ازاء نفسه وازاء الغير . وليس ادل على هذا من السرعة المذهلة التي تنهار فيها الحالة الصحية لموظف أحيل على التقاعد او لمسؤول عزل عن سلطاته . كثرة الغياب المرضي ليست دوماً مسألة طبية ، بل هي رسائل ضمنية يرسلها الموظف في الادارة الى رؤسائه تعبيراً عن احتجاجه ، او انسحابه ، لفتاً لنظرهم وجذباً

لاهتمامهم . وتكثر هذه الرسائل كلما عزّ التعبير اللفظي الصريح .

على المدير هنا ان يعي لغة الاعراض ويتفهم الرسائل الصادرة عن العاملين الذين يستخدمونها . اذ لا يجدي كثيراً الاستجابة باجراءات رسمية من تنبيه او غيره . من يستخدم لغة الاعراض يطلب الى رئيسه ان يلعب دور الطبيب المداوي الذي يتفهم المعاناة ويجد لها الحل . او هو يقرر ان المرض عضال ويستعصي عليه علاجه . والواقع ان علاج لغة الاعراض يكمن خصوصاً في اتاحة الفرصة للتعبير وتشجيعه . عندها تظهر العلة الخفية الى السطح ولا يعود من داع للاشارة اليها بشكل غير مباشر .

ان اللغة دون اللفظية على اختلاف اشكالها هي المعبر عما لا يمكن التعبير عنه لفظياً لاعتبارات شتى ولكن ولأنها تعبير غير مباشر ، فإن الرسالة الضمنية لا تنقل كاملة ، وبالتالي لا تحل نهائياً بل هي تبقى مثاراً للتوتر في العلاقات . وكما انها تعبر عن الواقع الحقيقي للشخص ، فإنها قد تشوش على الاتصال الرسمي المهني . انها مثار للالتباس والتأويل .

وعلى المدير ان يكون طبيباً هنا ايضاً اذا اراد ان يحافظ على سلامة الاتصال الرسمي . العلاج الذي بحوزته هو تشجيع التعبير لازالة المعوقات امام فعالية الاتصال وايجابية العلاقة . ومن الأفضل على المدى الطويل ان تكون المشكلات الانسانية في الإدارة واضحة ، ولو تعذر حلها مباشرة ، عن ان تظل فاعلة بنشاط بشكل خفي يسمم جو العمل ويشوش الاتصالات .

، ـ لغة الموقع والمكان :

وهي من افصح اللغات دون اللفظية في العمل الاداري وفي الحياة اليومية على حد سواء . فالقرب والبعد هما تعبير عن مدى

وتوق او وهن الصلات بين الناس وبالتالي مدى كثافة واهمية الاتصالات . من لا تريد ان تتواصل معه تبتعد عنه نفسياً ، وتعبر عن هذا الابتعاد النفسي بابتعاد مكاني . وعلى العكس انت تقرب اليك من تود اقامة الصلة او الاتصال معه ، او هو يتقرب اليك . ولهذا يقال عن فلان انه مقرب اي ذو حظوة وهو على صلة وثيقة . ولهذا فالموظف المغضوب عليه يبعد الى الارشيف مثلاً او اي دائرة أخرى معزولة عن العلاقات والتواصل . ذلك هو أيضاً شأن ابعاد العناصر غير المرغوب فيها الذي تلجأ اليه الدول .

في طفولتنا يعبر عن المكانة التي يحظى بها الواحد منا بمدى قربه او بعده عن والديه . الطفل المحبوب الذي يحتل حجر امه ويظل لصيقاً بوالديه هو على عكس الطفل المنبوذ (تعني كلمة نبذ الابعاد لغوياً) الذي يبعد عن الاتصال الجسدي مع الوالدين . اما حين نخرج الى الحياة العملية فإن مكانتنا الذاتية من الرئيس يعبر عنها في احيان كثيرة بالمسافة المكانية التي تفصلنا عنه . وكما ان الطفل المحبوب يسمح له بالتسلل الى غرفة الوالدين حين يرغب كذلك الموظف المحظوظ هو الذي يسمح له بالتحرك المكاني في منطقة تواجد المدير او الرئيس والدخول عليه ساعة يشاء . اذا حيث تسمح الحركة في المكان لشخص ما يتاح له الاتصال مع الاشخاص المرجعين في ذلك المكان . كل ذلك معروف ولا يحمل جديداً .

الجديد الذي يمكن الاشارة اليه هنا هو تأثير المكان والمواقع المكانية على عمليات الاتصال الانساني . ولقد نشأ فرع جديد في علم الاتصال يدرس خصيصاً هذه المسألة ويطلق عليه اسم التجاور PROXEMIE اي دراسة تأثير العلاقات المكانية على الاتصال .

من النقاط التي يدرسها هذا الفرع تأثير المسافة بين المرسل

والمستقبل على عملية الاتصال . فكلما كانت المسافة اكبر انخفضت درجة دينامية الاتصال . على العكس تزداد قوة الاتصال كلما قلت المسافة بين المرسل والمستقبل ولكن الى حد . فإذا تجاوزت هذه المسافة حداً معيناً في ضيقها اصبح الاتصال صعباً لأن العلاقة تصبح مثقلة بالانفعالات التي تصد الطلاقة اللفظية وتعرقل التلقائية والاحساس بالارتياح . فإذا كانت المسافة الكبيرة تولد تباعداً بين المرسل والمستقبل ، فإن المسافة القريبة جداً تولد حرجاً وضيقاً ينعكس على طلاقة العمليات العقلية . ولا شك ان لهذه المسألة اهمية في تدبير مكان جلسة اجتماعات العمل ، كما ان لها تأثيراً في عمليات التواصل الجماهيري . ولقد اتضح من الابحاث ان انسب مسافة للاتصال المهني بين شخصين هي تلك التي تتراوح ما بين 2 /11 و3 امتار فإذا قلت عن ذلك قد يتفجر القلق او الانفعالات المختلفة اما اذا زادت فقد يخيم البرود على عملية الاتصال .

اضافة الى المسافة درست مختلف الأوضاع المكانية وتأثيرها على الاتصال فوجد مثلاً ان الاتصال وجهاً لوجه اكثر فعالية من الاتصال ومن وراء حجاب او ظهراً لظهر او جنباً لجنب . هذه الوضعية الأخيرة (جنباً لجنب) اصلح للاتصالات ذات الطابع العاطفي . كما وجد من الأبحاث العيادية ان الجلوس في حلقة على كراسي مع فراغ في الوسط يصد عملية الاتصال ويفجر قلق الفراغ والاعتداء ، بينما ان الجلوس حول طاولة يبث الشعور بالأمن لأن الطاولة تشكل نوعاً من السند والحماية . وينعكس ذلك مباشرة على الاتصال فيجعله اكثر عقلانية وموضوعية . ومن وسائل الحماية ضد قلق التعرض للخطر في الجماعة وجود قرطاسية وأدوات مختلفة للاستخدام امام كل شخص في الاجتماع .

اخيراً لا بد من الاشارة الى العلاقة التراتبية وأوضاعها المكانية وتأثيرها على الاتصال . فالجلوس على مقعدين من نفس المستوى او حول طاولة ، يجعل عملية الاتصال اكثر سهولة وديموقـراطية ومساواة من وضعية وقوف المرؤوس بين يدي الرئيس ، أو وقوف المرؤوس على مسافة من الرئيس الذي يجلس وراء مكتبه الضخم . حتى ان حجم المكتب يؤثر على سهولة الاتصال فكلما صغر هذا الحجم شعـر المرؤوس بشيء من التكـافؤ الشخصي (شخص لشخص) واصبحت عملية الاتصال ايسر . وعلى عكس كلما كبر المكتب زاد التباعد بين الرئيس والمرؤوس واتصف الاتصال بالتحفظ والرسمية . ولهذا نرى منصة القاضي ، ومنبر الاستاذ الجامعي اعلى من مستوى الطلاب ، ففي ذلك تعبير عن الفارق في المكانة التي تجعل الاتصال عامودياً من اعلى الى اسفل . ومن الطريف ان ديمقراطية العلاقة التعليمية في الجامعات الحديثة أدت الى الغاء المنابر والى تغيير وضعية جلوس الطلاب في صفوف . وساعد هذا الالغاء والاستعاضة عنه بجلسة دائرية الى تحول التعليم الى عملية حوار وتفكير مشترك .

وقد يكون من الطريف الاشارة الى تأثير الجلسة التقليدية على الارض في العالم العربي على غمليات التواصل . لا شك ان هذه الجلسة تؤدي الى طغيان الطابع الحميم على عمليات الاتصال . انما من المجدي عمل ملاحظات حول تأثيرها على الاتصال المهني ، هل هي عنصر مساعد عليه أم لا ؟ .

رابعاً : الصراحة والكتمان والمخاطرة في الاتصال :

اللغة دون اللفظية مرادفة للكتمان ، او هي تعبير عن ذلك الجزء من الكتمان الذي يفلت من الضبط . واذا كنا قد طرحنا تشجيع التعبير كعلاج لمشكلات الاتصال في الادارة فذلك لسبب محدد وهو ان النمو والتقدم في الحياة ، لا بد له من حد معين من الاقدام والمخاطرة . يصح هذا في مختلف مجالات الحياة ، ولكنه ينطبق خصوصاً على الاتصال . لا يمكن للمرء ان ينمو ويخطو الى الامام ويعزز مواقعه الا اذا تدرب على المخاطرة في الاتصال . وتعني المخاطرة هنا الجرأة على التعبير والمجابهة ، الشجاعة على فتح الأبواب الموصدة ، بذلك يحقق المرء المكاسب وينتزع الاعتراف ، ويعزز مكانته .

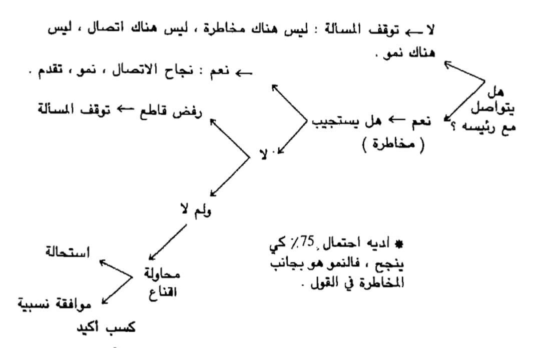
موظف لديه مطلب هام جداً بالنسبة له ولكنه قد لا يلقى القبول من المدير لأنه مكلف وقد يخلق سوابق غير مرغوبة . يتردد هل يطرح هذا المطلب ام لا ؟ ماذا تكون النتيجة في الحالتين ؟ .

يمثل باتريك وليامس[1] لمختلف الاحتمالات برسم لطيف حول المخاطرة والنمو في الاتصال .

---

(1) انظر :

Patrick M. WILLIAMS, Communication Skills, P. 8 Edited by the auther, California, 1975.



الكسب هو بالتأكيد بجانب المخاطرة ، وذلك على مستويين : مستوى الكسب المادي او تحقيق المصلحة ، ومستوى الكسب المعنوي . فالجرأة في القول تؤدي على الأقل الى توضيح المواقف وحسم الأمور بدل ان تظل هذه عالقة في حالة من التخمينات والتأويلات . ثم ان الجرأة في القول تخرج من ناحية ثانية كل التوترات المرتبطة بجدول الأعمال الخفي ، وبالتالي تفسح السبيل امام وضوح العلاقة ، وتعزيزها على المدى الطويل ، الا اذا كان هناك تناقض جذري . ولكن حتى في هذه الحالة من الأفضل حسم المواقف لسلامة الاتصال وفعاليته .

ولكن اذا كانت الجرأة في القول هي وسيلة النمو ، او ليس لذلك حدوداً ؟ بالطبع نعم . وهنا ندخل في استراتيجية الصراحة والكتمان وعلاقتهما بالاتصال الوظيفي . فالكتمان غير مفيد كما رأينا . ولكن الصراحة المفرطة قد تكون جارحة وتؤدي الى ارجاع اثر سلبي يعطل الاتصال ويفجر الصراع .

فهناك اذاً الصراحة الاستراتيجية التي يمكن ان تخدم اهداف تطوير العلاقات والأوضاع التي نجابهها . وهناك الصراحة الهدامة . والمطلوب بالطبع هو الصراحة الاستراتيجية .

الصراحة الاستراتيجية التي ننشدها هي التي تقدر حدود احتمال الآخر او الوضعية وتبقى في كل مرحلة **ضمن الحدود القصوى** . بذلك تكون بناءة ومقبولة . اما اذا تجاوزت هذه الحدود فإنها قد تتحول الى صراحة هدامة . والصراحة الهدامة هي أساساً تلك التي تصدم مشاعر الآخرين او تؤدي الى جرح احاسيسهم والنيل من اعتبارهم الذاتي .

والواقع ان الصراحة ليست هي المؤذية بحد ذاتها ، بل على العكس . انما الهدام هو تلك الشحنة العدوانية الانفعالية التي تصاحبها وتنصب على شكل نقد جارح او حكم قاس على الآخر . الصراحة الهادئة التي لا تتضمن انفعالاً وتجنياً هي دوماً مقبولة ومنمية . وهي التي عليك ان تحرص على تنميتها في ذاتك ، وتجعلها قاعدة التعامل في ادارتك ومع العاملين معك .

الفصـــل الخـامـس

الاتصـــالات الاداريـــة

اولاً : اهمية ودور الاتصالات في الادارة :

قصة الديناصور :

يروي لنا العلماء انه في حقبة ما قبل التاريخ كان هناك حيوان نمى جسمه وتضخم بشكل مفرط . وانه وقع ضحية الوحوش الكاسرة ، تنهش اجزاء من هذا الجسم لقمة سائغة . ويفسر العلماء هذه الظاهرة في انه وقع ضحية عدم نمو جهازه العصبي بشكل يتناسب مع نمو جسمه . وهكذا اخذت الوحوش تنهش اطرافه بدون ان يحس ، او بدون ان يتمكن من تنسيق حركاته للدفاع عن نفسه اذا احس . وقد تكون قد تصورت نهايته المأساوية ، لقد انقرضت سلالته بالطبع .

وما حدث للديناصور قد يحدث لبعض الامبراطوريات المتداعية ، حيث تنقطع الصلة بين المركز والاطراف البعيدة ، فينهشها عـدو متربص . وما حدث للديناصور وللامبراطوريات هو ما تتعرض له الادارة في بعض الاحيان حين تنهار المؤسسة ويكـون مصيرهـا الافلاس والتصفية .

واذا كان للكائن الحي هيكل عظمي يشكل اساس بنيته وسندها ،

فإن للادارة تنظيماً يقوم بهذا الغرض[1] . واذا كان للكائن الحي جهاز عصبي يحفظ له وحدته الحيوية وينسق عمل اعضائه ، يتلقى المثيرات الخارجية والداخلية ويوجهها للدماغ ، مركز التحليل واتخاذ القرارات واصدار الأوامر الى الأعضاء للقيام باستجابات الملائمة ، **فإن نظام الاتصالات يشكل الجهاز العصبي للادارة بكل معنى الكلمة** . فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الاداري ، الى الادارة ، مركز صناعة القرار ، ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات الى مراكز التنفيذ .

على سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الادارة . ولهذا يقرر شاستر برنارد[2] ، « ان الوظيفة الأولى للادارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال » ، ويذهب د. سيد هواري[3] نفس المذهب في قوله بأنه لا يمكن تصور تنظيم او ادارة بدون اتصال .

ثانياً : التنظيم الاداري والاتصال :

التنظيم هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما . وللتنظيم دوماً مستويان رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف ، وغير رسمي ، او ضمني هو عبارة عن شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على اساس

---

(1) قد يكون من المفيد ان نعيد الى ذاكرتك ان كلمة تنظيم هي الترجمة الشائعة لكلمة Organisation الأجنبية . وان هذه الاخيرة مشتقة من الأصل الحيوي Organism ، ولذلك اقترح بعضهم استبدال كلمة تنظيم بكلمة تعضية التي تعبر عن الحالة الحيوية وما بين اجزائها من تفاعل وتنسيق واعتماد متبادل .

(2) نقلا عن محمد يسري قنصوه و د. احمد رشيد ، في كتاب التنظيم الاداري وتحليل النظم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1972 ، ص 209 .

(3) د. سيد الهواري ، الادارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1973 ص 381 .

شخصي . وكل من هذين المستويين له صلة وثيقة بعمليات الاتصال وتطورها ونتائجها . والتنظيم على المستويين في حالة تطور مستمر بطيء او سريع انما يندر ان يظل ثابتاً . كما ان هذا التطور قد يكون في اتجاه ايجابي ، حيث ترتفع درجة الفعالية والتماسك ضمن المؤسسة ، او اتجاه سلبي ، حيث تتحجر العلاقات وتفقد فعاليتها . او هي تتدهور لتدخل مرحلة الصراع ، مع انعكاسات ذلك على الفعالية .

المسألة الثانية الهامة المتعلقة بالتنظيم هي العلاقة بين المخطط والفعلي . فالمخطط هو التنظيم الرسمي الموضوع في اللوائح ، وهو الذي يفترض ان يطبق . ولكن ما يطبق ، او الفعلي يختلف عادة بدرجات متفاوتة عن المخطط . ذلك ان العاملين الذين يشغلون مختلف الوظائف والمواقع ، يمارسون مهاتهم من خلال تفسير ذاتي لما هو رسمي . فهناك دوماً معادلة ذاتية تتدخل بصرف النظر عن مكونات وأسباب هذه المعادلة (نمط شخصي ، اسلوب عمل ، مصلحة مادية او معنوية) الفارق بين المخطط والفعلي ينعكس على نظام الاتصالات في المؤسسة ويحدد مصيرها . وكلما ازداد الفارق كبرت الهوة بين التنظيم الرسمي والتنظيم الضمني ، وبالتالي زادت كمية المعلومات والعلاقات التي تفلت من الضبط ، وقلت القدرة على التحكم في عملية التسيير .

1 ـ التنظيم الرسمي والاتصالات :

احد ابرز مهام المدير اتخاذ القرارات . وحتى يتمكن من اتخاذ القرار لا بد له من توافر المعلومات والبيانات الضرورية عن الموضوع . وتتوفر هذه البيانات من خلال مختلف مصادر المعلومات في المؤسسة وخارجها ، بواسطة الاتصال الصاعد ، وعبر قنوات متنوعة هي وسائل الاتصال وشبكاته .

وعندما يتخذ المدير قراره لا بد من ايصاله على شكل تعليمات

واوامر الى مواقع التنفيذ ، لوضعه موضع التطبيق وهذه العملية تقتضي أيضاً ان تسير هذه المعلومات من اعلى الى اسفل من خلال الاتصال الهابط عبر قنوات معينة ووفقاً لتسلسل معين يتفاوت من مؤسسة الى اخرى ، ويسمى نظام الأوامر الذي يحدد من يملك حق الأمر على من وفي اي موضوع .

اضافة الى هذه الاتصالات الصاعدة على شكل معلومات من القمة الى مواقع التنفيذ هناك الاتصالات الافقية بين مختلف الأشخاص الذين يشغلون نفس المستوى في اقسام مختلفة .

وتتوقف فعالية الاتصالات في اي مؤسسة على شكل شبكات الاتصال والقنوات المستخدمة فيها بين المراكز الثلاثة التالية : مركز المعلومات ، مركز اتخاذ القرارات ومركز التنفيذ .

ويحدد التنظيم الرسمي العلاقة بين هذه المراكز الثلاثة يحدد مثلاً من له حق الحصول على المعلومات من كل من مراكز المعلومات . ومن له حق اصدار تعليمات الى كل من مراكز التنفيذ . وتسمى هذه العملية باسم خطوط السلطة .

والسؤال الآن هو ما هي الشروط التي تحدد عملية الاتصال بين هذه المراكز ؟ وما هي المحكات التي تساعد المدير على اختيار نظام افضل للاتصالات ضمن مؤسسته ؟ تقع الاجابة على هذين التساؤلين في علاج نقطتين اساسيتين هما وحدة السلطة الآمرة ، ونظام الاشراف .

1-1 وحدة السلطة الآمرة :

تعني وحدة السلطة الآمرة انه لا يجوز لأي شخص اعطاء الأوامر والتعليمات الا الى مرؤوسه المباشر ، الذي يقوم

بدوره باصدار الأوامر الى مرؤوسيه وهكذا .. وهو ما يطلق عليه اسم تدرج السلطة[1] . وهكذا فطالما ان الاساس في السلطة هو امتثال المرؤوس للرئيس صاحب السلطة فإنه من الضروري عدم وجود اكثر من شخص واحد له سلطة على شخص آخر . ولا يجوز أن يكون هناك في الهيكل التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسين في نفس الوقت . وتعني وحدة السلطة الآمرة من ناحية ثانية انه لا يجوز لأي مرؤوس ان يرجع لأكثر من رئيس واحد في نفس الوقت .

مبدأ وحدة السلطة الآمرة هو الكفيل بالحفاظ على سلامة الهيكل التنظيمي وتنسيق الأعمال وبين مختلف المستويات الادارية . وكلما زادت حالات خرق هذا المبدأ دل ذلك على عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة او دل على عدم تجاوز المؤسسة لمرحلة العلاقات الأولية التي تتصف بتدني درجة العلاقة الرسمية وطغيان العلاقات الشخصية مع ما يجر ذلك من عشوائية .

ان مبدأ وحدة السلطة الآمرة هو الذي يحصن المؤسسة ضد التخبط والتفكك والتضارب في التعليمات التي توجه الى نفس مركز التنفيذ من اكثر من مركز واحد للقرار . فهذه القرارات قد تتضارب فيما بينها . ويزيد هذا التضارب نتيجة لعدم وصول معلومات موحدة من مراكز البيانات الى كل مراكز القرار . وهكذا يتشتت مجهود العاملين ما بين اوامر واوامر مضادة او متعارضة معها . على ان الخطر لا

---

(1) انظر د. سيد الهواري ، الادارة ، الطبعة الخامسة ، القاهرة ، 1973 ، (الفصل الثاني عشر) .

يتوقف عند حد الاتصالات الهابطة من اعلى الى اسفل بل يتجاوزه الى الاتصالات الصاعدة من أسفل الى اعلى . في هذه الحالة تقوم عمليات التفاف كثيرة حول الرئيس المباشر وصولاً الى المستويات الادارية الاعلى طمعاً بالتقرب منها والاستفادة من نفوذها . وقد تستخدم هذه الاتصالات للتمرد على الرئيس المباشر والنيل من سلطته ، او التهرب من المسؤولية تجاهه . وهذا بدوره يفتح الباب واسعاً امام صراع النفوذ في المؤسسة ، مما ينعكس على الروح المعنوية وتماسك جماعة العمل ويؤدي الى تدهور الانتاجية .

واذا كان هذا المبدأ مطبقاً بشكل مفرط في جموده في القطاع الحكومي مما يحوله الى بيروقراطية قاتلة تؤدي الى طول دورة المعلومات وبطئها الشديد وتأخير التنفيذ ، مع كل ما يعنيه ذلك من هدر للمجهودات ، فإن اغراء عدم الالتزام به يكاد يشكل سمة عامة في المؤسسات الناشئة ، وفي القطاع العام على حد سواء . ذلك ان التحول من العلاقات الأولية ، وجهاً لوجه ، ليس بالأمر الهين على الرئيس والمرؤوس معاً . فالأول يود ان يشعر بسلطته تمارس مباشرة على كل المراكز والاشخاص في المؤسسة . ان الروح العشائرية لازالت تتغلغل في اعماق نفوسنا وتبرز إلى السطح عن قصد او غير قصد . والوجه الآخر لهذه العملية هو موقف المرؤوس غير العلمي في العمل . انه بحكم سيادة نفس الميول العشائرية ، يود ان يتقرب من السلطة كضمانة له من المفاجآت . هذا التقرب لا بد ان يكون على حساب الموضوعية في العمل .

ان احد التحديات امام المدير العربي هو كيفية احترام

وحـدة السلطة الآمـرة ضمانـاً للموضـوعية والفعـالية الانتاجية ، بدون ان يقع في الجمود البيروقراطي الذي لا يقل في اشكاليته عن عشائرية العلاقات . التحدي الذي يجابهه هو بكلمة أخرى كيفية التوفيق بين ايجابيات وحدة السلطة الآمرة بما تتضمنه من عقلانية وموضوعيـة ، والعلاقات الأولية بما فيها من تقارب بين العاملين وبين الادارة وبث الجو الحميم الذي يشعر كل واحد بالانتماء . تلك هي احدى مهارات المدير الفعال . ويمكنه ان يفعل ذلك من خلال التمييز بـين ضرورات العمـل التي تحكمها الموضوعية والعلاقات الرسمية ، وبين ضرورات تماسك الجماعة وتعزيز الصلات بينها التي تحكمها المناسبات الودية . وباختصار يمكن للمدير العربي ان يكسب هذا التحدي من خلال بث الروح العلمية في العمل وتنمية الثقة بينه وبين العاملين .

2-1 نطاق الاشراف :

هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد[1] . وبالطبع تزداد كمية الاتصالات بين المدير وبين العاملين معه ، كلما اتسع نطاق الاشراف . ولذلك لا بد له ان يقرر المدى الأنسب لاشرافه تبعاً لاستراتيجيته في الادارة .

وهناك عوامل عدة تحدد نطاق الاشراف ، أهمها :

— الوقت المتاح للمدير للاتصال مع المرؤوسين .

— قدرات وطاقات وخبرة الرئيس بأعمال المرؤوسين . فكلما

---

(1) انظر سيد الهواري ، المرجع المشار اليه اعلاه ..

زادت الخبرة قل الوقت اللازم لانجاز العمل ، وبالتالي أتيح للمدير وقت اضافي للاشراف .

- خبرة المرؤوسين بأعمالهم . المرؤوس الجديد يحتاج بالضرورة الى درجة اشراف اكبر من المرؤوس الذي يعرف عمله تماماً . وهكذا كلما زادت خبرة المرؤوسين وقلت حاجتهم للاشراف اتيح للمدير مزيد من الوقت للاشراف على عدد اكبر من العاملين .

- طبيعة النشاط . فالنشاط الروتيني يسمح بنطاق اشراف اكبر من الأعمال التي تتطلب تخطيطاً وابتكاراً . فرئيس واحد يمكنه ان يشرف بسهولة على اعمال عدد كبير من كتبة الحسابات مثلاً ، او من العاملين على الآلة الطابعة .

- مدى استقرار ظروف العمل . كلما استقرت ظروف العمل واتضحت المهام قلت الحاجة الى الاشراف وزادت امكانية اتساعه . بينما ان الأعمال التي تتم في ظروف متغيرة تستدعي اتخاذ قرارات تبعاً لتلك التغيرات تحتاج الى درجة اشراف اكبر مما يؤدي الى انحسار عدد العاملين الذي يمكن الاشراف عليه .

- درجة تفويض السلطات : فكلما اتسع مجال التفويض قلت الحاجة الى الاشراف المباشر والمستمر على المرؤوس . وهذا يتيح للمدير مزيداً من الوقت للاشراف على عدد اكبر من العاملين .

وهكذا يمكن للمدير ان يتبع نطاق اشراف واسع او ضيق تبعاً لظروفه واختياراته . ولقد

اتضح من ابحاث علماء الادارة في هذا الصدد ان لكل من هذين الأسلوبين مميزاته وعيوبه .

1-2-1 مزايا نطاق الاشراف الواسع :

- تقصير خط السلطة ، واختصار تعدد المستويات والقضاء على الحواجز والعزلة بين الرئيس والمرؤوسين. وهذا يجعل المعلومات ترد بغزارة اكبر ودقة اعلى وتصل بأقل درجة من التحوير . فمن المعروف انه كلما زاد طول سلسلة الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس ، اي كلما كثر عدد المراكز الوسيطة فقدت الرسالة دقتها وتعرضت للتحوير نتيجة تأثرها التلقائي بالتأويل الذاتي الذي يمارسه كل مركز من هذه المراكز .

- تقصير خط السلطة والاتصال يؤدي من ناحية ثانية الى زيادة درجة التفاهم والتقارب والتماسك مما يقضي على البيروقراطية من ناحية ، ويساعد على سرعة اتخاذ القرارات بناء لمعلومات دقيقة ، وبالتالي يزيد من فعالية العمل .

- ان توثيق الروابط الناتجة عن الاتصالات المباشرة تؤدي الى تنمية مشاعر الانتماء والالفة والتفاف العاملين حول القيادة ، وهي مسألة ذات اهمية عالية بالنسبة لنمو المؤسسة ، وارتفاع الروح المعنوية ضمنها وتحفيز العاملين والتزامهم ذاتياً بأهدافها نتيجة التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

1-2-2 عيوب نطاق الاشراف الواسع :

أهم عيوب نطاق الاشراف الواسع ما يلي :

- هدر وقت المدير في اتصالات ثانوية واغراقه في تفاصيل لا فائدة مباشرة لها في قيامه بوظيفته التخطيطية . وخصوصاً تعرضه نتيجة للافراط في سياسة الباب المفتوح التي ترتبط بنطاق الاشراف الواسع لغزو العاملين والمراجعين له . وهنا تزداد بالضرورة الاتصالات الذاتية المرتبطة بالقضايا الشخصية للعاملين على حساب الاتصالات الفنية المهنية .

وقد يتحول المدير نتيجة لذلك الى حلال لمشاكل العاملين الذاتية وسماع شكاواهم على حساب عمله التخطيطي الاستراتيجي . ونظراً للميل الشائع عند المرؤوسين في العالم العربي للاتصالات المباشرة بالرؤساء وعدم التمييز دوماً ما بين الذاتي الشخصي والمهني الموضوعي ، فإن المدير يتعرض هنا لخطر حقيقي ، خطر التهام وقته .. وقد يجد المدير ارضاء ذاتياً في لعب هذا الدور . ولكن ذلك سيكون بالضرورة على حساب قيامه بعمله ، وعلى حساب تقدم المؤسسة .

المشكلة الثانية التي تنجم عن هذا الأسلوب ، ترتبط بما سبقها وهي بروز المركزية المفرطة في العمل . ولهذه المركزية عيوب معروفة في ممارسة الادارة . فهي تولد احباطات عند الصف الثاني ، وتمنع

نموه . وهي تحرم هذا الصف الثاني من فرص الترقي والتمرس بالمسؤوليات وصـلاحية اتخـاذ القرارات . وهذا يهدد الاستمرارية في المؤسسة . ففي هذه الحالة ينحسر التفويض الى حده الادنى مع كل ما لهذا الانحسار من اضرار اصبحت معروفة ادارياً . وقد يتعرض المدير هنا نتيجـة لمركزيته المفرطة الى الوقوع شهيداً على غرار اولئك الشهداء الذين اصبحوا مشهورين في الحالات التي تقدم في موضوع التفويض في بـرامج التطـوير الاداري .

ما العمل اذاً ؟ وأين الحل ما بين التطرف في الحالتين ، ما بين سياسة الباب المفتوح ، او المكتب بدون باب في اسلوب نطاق الاشراف الواسع ، وبين الأبواب الموصدة كأبواب القلاع حين ينسحب المدير في برجه العاجي ؟ .

على المدير ان يجد للمعادلة الملائمة لترشيد عمله واتصالاته الادارية تبعاً لظروفه الذاتية والموضوعية . انما يمكنه ان يسترشد دومـاً بمعادلـة الاتصالات الادارية الفعّالة التي تقوم على تضييق نطاق الاشراف (اي تطويل خط السلطة وقنوات الاتصال) الى الحد الذي يحرره من الاتصالات الثانوية الذاتية او غير الضرورية لاتخاذ القرارات ، من ناحية وتوسيع نطاق الاشراف (اي تقصير خط السلطة وقنوات الاتصال) الى الحد الذي يحفظ للمعلومات دقتها ونقاءها من التحـوير والتشـويش ، ويضمن الحد الـرشيد من

العلاقات الأولية المباشرة . ويشكل تفويض السلطات والمسؤوليات لمستويات الصف الثاني والمستويات الوسيطة الحل التنظيمي الأكثر ملاءمة في هذا الصدد .

2 ـ التنظيم الخفي والاتصالات غير الرسمية :

لا يمكن ان تنحصر الاتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي . فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفة بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم . ذلك امر طبيعي . وهو في اوجهه الايجابية لصالح المؤسسة ، اذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم ، مما يجعل العمل يتم بصورة ايسر واكثر فعالية . هناك حاجات ذاتية لاقامة علاقات صداقة ، او علاقات مفضلة في أي مؤسسة ، لا دخل لها بالضرورة بالتنظيم الرسمي . ويمكن ان يكون الوضع مثالياً حقاً حين تتعزز العلاقات الوظيفية بروابط صداقة بين العاملين على مختلف مستوياتهم وعلى المدير ان يسهر على تنمية مثل هذه العلاقات في المؤسسة التي يرأسها لكي تنشأ روح الانتماء الضرورية جداً عند العاملين .

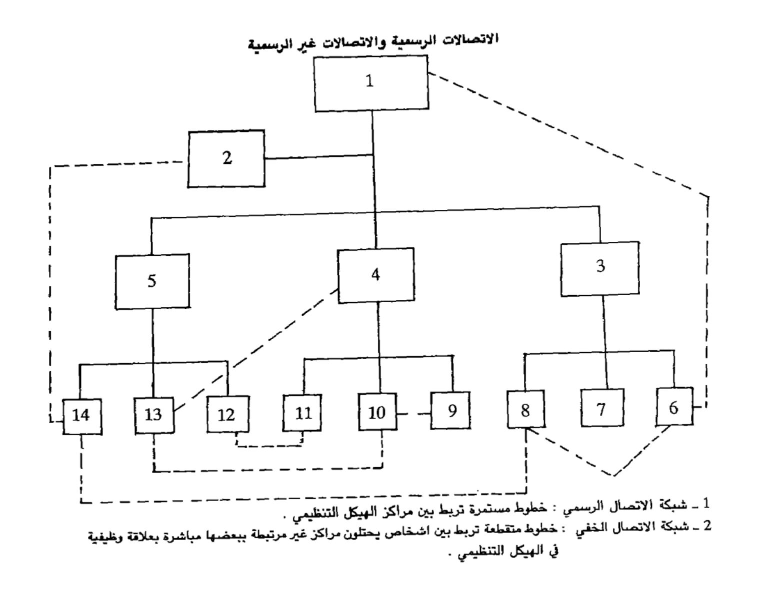
ولكن اذا كانت هذه العلاقات ظاهرة ايجابية ، فإن هناك اتصالات غير رسمية تتم في بعض اشكال وحالات التنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشراً على وجود اشكالات جدية في نظام العلاقات في المؤسسة . في هذه الحالة تبين الدراسة ان وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والاتصالات وظيفياً ، تنظيم خفي يلغم التنظيم الرسمي او يحد من فعاليته . هذا التنظيم الخفي ينشأ تدريجياً ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة . ويمر الاتصال في هذا التنظيم الخفي في قنوات

غير رسمية ، او سرية ، تنشأ انطلاقاً من الصلات الخاصة ، والتحالفات التي تتكون في المؤسسة . ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر وجهاً لوجه ، وراء ابواب موصدة ، وبدن ان يترك آثاراً او سجلات رسمية تدل عليه ، ضمن علاقات تبقى غير منظورة ، او لها على الأقل جوانب غير منظورة ، اضافة الى جوانبها الرسمية . هذه العلاقات تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية . فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي وتجاوز التسلسل الوظيفي على المستوى الأفقي .

وهكذا نجد موظفاً يتجاوز رئيسه المباشر ليقيم علاقة مع المدير او نجد موظفاً مقرباً من الادارة بدون ان يكون لهذا القرب شكلاً وظيفياً رسمياً . كما قد نجد موظفاً من قسم او مصلحة يخرق قسمه ليقيم علاقة مع رئيس قسم آخر ، او عاملين في ذلك القسم مقربين من الرئيس .

في كل الحالات هناك خرق للتنظيم الرسمي والتفاف حول الرئيس المباشر . وعلى الأغلب يتخذ الأمر طابع الازدواجية . علاقة رسمية شكلية ، واتصالات سرية فعلية . الأخطار التي يتضمنها التنظيم غير الرسمي كبيرة . حيث ان الاتصالات هنا تتصف أساساً بتحريف الوقائع ونقل معلومات مشوهة . وقد يصل الأمر حد التجسس والوشاية ، وبث الاشاعات المغرضة التي تسمم اجواء العمل . ويتم هذا كله بسبب الصراعات الخفية او العلنية على المستوى التنظيمي . وقد تكون هذه الصراعات ذاتية او مصلحية ، او صراعات على النفوذ . وهي تؤدي غالباً الى بروز تحالفات خفية ، يقابلها تحالفات مضادة . وتستعر الحرب الضمنية بينها مما يهدد بالشلل التنظيم الرسمي ، ويقضي على فعالية الاتصالات الوظيفية .

الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية



1 ـ شبكة الاتصال الرسمي : خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي .

2 ـ شبكة الاتصال الخفي : خطوط متقطعة تربط بين اشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية في الهيكل التنظيمي .

* لاحظ مثلاً الموظف رقم 6 انه على صلة مباشرة بالمدير (1) وصلة غير مباشرة بالمستشار (2)، بشكل يتجاوز رئيسه المباشر رقم (3) وهو والموظف (14) يشكلان ازلام الادارة العليا على مستوى القاعدة .

* لاحظ كذلك ان الموظف رقم (13) على صلة خفية برئيس القسم (4) وبالموظف رقم (10) التابع لذلك الرئيس . ويتضح من ذلك ان رئيس القسم رقم (5) لا يسيطر تماماً على مرؤوسيه الذين يقيمون جميعاً اتصالات خفية مع الادارة العليا ومع بقية الاقسام . ان رئيس القسم هنا (5) يعاني من الحالة المعروفة « المياه تجري من تحت قدميه وهو لا يدري » . ولا شك ان علاقاته الرسمية مع مرؤوسيه ، لهذا السبب ليست جيدة ، بل تتضمن الكثير من اوجه الصراع . هذا الصراع على صلة بأسباب اقامة الاتصالات الخفية التي اوضحناها . ولكن هذه الاتصالات بدورها سوف تصعد جدلياً حدة الصراع بالقدر الذي ينال من سيطرته على قسمه .

وتنشأ هذه الشبكة من العلاقات السرية اما بسبب جمود التنظيم الرسمي وتقادمه بشكل يجعله غير ملائم لأوضاع المؤسسة الراهنة ، او نتيجة لانعدام العدالة في المؤسسة وبروز جماعات المقربين والمحظيين مقابل جماعات المنبوذين او المهملين . وقد تنشأ هذه التحالفات نتيجة لتفكك المؤسسة وتكوين مراكز نفوذ تخدم مصالح اصحابها على حساب مصلحة المؤسسة ومن ابرز عوامل ظهور هذه التنظيمات الخفية ميول المسؤولين او بعضهم للهيمنة والرغبة في التجسس على جميع نقاط التنظيم . ومن العوامل البارزة كذلك ديكتاتورية وتسلط القيادات في المؤسسة وقمع حرية التعبير وانعدام المشاركة والمركزية المفرطة ، مما يؤدي الى احساس العديد من المراكز الوظيفية بالعزلة والهامشية . ومن المعروف في علم دراسة المؤسسات ، انه كلما سدت قنوات التواصل وقلّت امكاناته على المستوى الرسمي نشأت عمليات الاتصال الخفية ذات التأثير السلبي .

أخيراً تلاحظ بعض هذه الحالات بدرجات مخففة في المؤسسات الناشئة خلال مرحلة الانتقال من التنظيم الأولي حيث العلاقات مباشرة ووجهاً لوجه بين اعداد محدودة من العاملين ، الى التنظيم الرسمي حين تتوسع المؤسسة وتزداد الاعداد والتخصصات . في هذه الحالة يلاحظ استمرار النمط السابق (الأولي) من الاتصالات . وينتج عن هذه الفوضى والتضارب والالتباس ، وسوء الفهم نظر لعدم احترام مبدأ وحدة السلطة الآمرة ، وتحديد نطاق الاشراف بشكل دقيق . فالقنوات وخطوط الاتصال والسلطة لا تكون محددة بما فيها الكفاية وواضحة بنفس الدرجة للجميع . كما ان العديد من العاملين من رؤساء ومرؤوسين يميلون الى عدم التقيد بهذه القنوات نظراً لاستمرار نظم العلاقات والاتصالات الأولية السابقة بما تحمله من ارضاءات نفسية للجميع .

في هذه الحالة الاخيرة على المدير والمسؤولين العمل بالسرعة على

استقرار النظام الجديد والالتزام به وتعويد المرؤوسين على التقيد بقنواته واحترامها . ويمكن ان يتم ذلك على المستوى الوظيفي ، بدون التضحية بالعلاقات الايجابية ضمن المؤسسة ، بل من خلال رعايتها وتغذيتها بطرق اكثر عقلانية .

أما في الحالات السابقة فإن المسألة تحتاج الى علاج جدي وجذري ، وإلا فإن المرض سيستعصي ويؤدي الى تفكك المؤسسة . من ملامح هذا العلاج اعادة النظر في التنظيم الذي تقادم لتطويره بما يخدم الحاجات والأوضاع المستجدة . ومنها أيضاً القضاء على التحالفات المتصارعة النابعة من مراكز النفوذ . ومنها خصوصاً اعادة المدير النظر في اسلوب تسييره للمؤسسة : الحد من المركزية المفرطة ، تجنب الوقوع في منزلق التحالفات ، تجنب تكوين جماعة الازلام ، اعادة النظر في علاقاته مع مختلف الأطراف باتجاه عقلاني وظيفي ، تبني الأسلوب الديموقراطي في الاتصال وتشجيع التعبير لابراز الاشكالات الخفية الى العلن والتصدي لعلاجها بموضوعية ، العدالة في العلاقة مع مختلف الأطراف منعاً لبروز صراعات الحسد والغيرة ، دعم وتعزيز سلطات الصف الثاني من خلال التفويض .

3 ـ شبكات الاتصال الاداري :

في الحديث عن التنظيم الاداري تكلمنا عن قنوات الاتصال الرسمية التي تتطابق مع خطوط السلطة الوظيفية . هذه القنوات هي لحدى شبكات الاتصال الادارية الممكنة . هناك عدد آخر غيرها يحسن ان نستعرضها بسرعة لتبيان مميزات وعيوب كل منها .

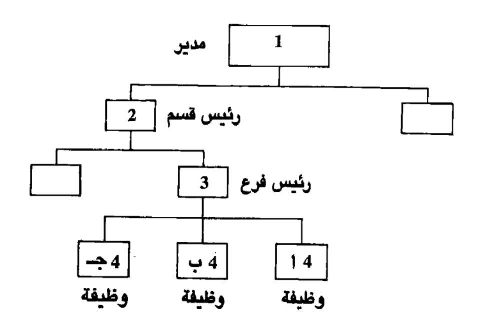
تقسم شبكات الاتصال الادارية الى فئتين : عامودية وتميز العلاقات الرسمية الوظيفية ، وافقية تميز العلاقات الديموقراطية والأولية .

1-3 الشبكات العامودية :

تأخذ الشبكات العامودي شكلين أساسيين ، شكل الهرم ، وشكل السلسلة .

3-1-1 شكل الهرم :

وهي الشبكة التنظيمية التقليدية ، التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر . وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة (وحدة السلطة الآمرة ، ونطاق الاشراف) على الأقل رسمياً . تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ وقد تتحول الاتصالات الى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الاداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية . وحين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية، كما رأينا في الاتصالات غير الرسمية .



. تسير الاتصالات هنا رسمياً من 4 (أ ، أو ب ، أو ج) الى 3 ومنها الى 2 ومنها الى 1 . وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط انما بترتيب معكوس .

ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها ، احترام المستويات الوظيفية ، ومنع التضارب والفوضى في الاتصال ، وضمان الرقابة . فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه ، ويعرف الى اين يتوجه .

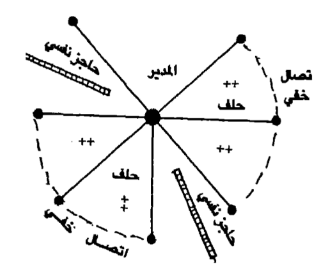
3-1-2- شبكة الدولاب :

تميز هذه الشبكة نمط الادارة الاتوقراطية حيث المركزية تكاد تكون كاملة . فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار ، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة ، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه الى مراكز التنفيذ . وليس هناك صلات او تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة .

تؤدي هذه الشبكة الى بروز حالة من العزلة بين العاملين . ولهذا السبب ستبرز احدى الظاهرتين التاليين او كلاهما معاً . فقد تنشأ ظاهرياً علاقات عداء وصراع ، وشك وحذر واتهام متبادل بين العاملين ، مع محاولة للتقرب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على الحظوة لديه ، مع ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر احباط وحقد وميول انتقامية . في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع الرئيس مباشرة وكل طرف يحاول ان يجمّل وضعه لدى الرئيس على حساب الاطراف

الأخرى . وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية ، تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم بـه مباشـرة . هذه الاتصالات السرية تأخـذ شكلاً افقيـاً ، او شكل تحالفات في معسكرات متصارعة .

اذا كانت الانتاجية عالية احياناً في حالة المركزية المفرطة هذه ، فإنها تفتقر الى ضمان الاستمرارية في غياب الرئيس ، ذلك لأنه هو المرجع الوحيـد لكل الاطراف التي تفتقر ألى القدرة على القرار . كما ان انخفاض الروح المعنوية ، ووهن التماسك بين العاملين سيؤدي الى انهيار الانتاجية بدوره عند فقدان الرقابة والاشراف من قبل الرئيس . اما بالنسبة لهذا الاخير فإنه لا بد ان يقع ضحية مركزيته المفرطة . على انه لحسن الحظ لا يمكن لشبكة من هذا النوع ان تكون فعالة او حتى ممكنة الا في مؤسسات ذات وظائف محدودة العدد يمكن ان يحتويها نطاق اشراف واحد .



شبكة الدولاب الصلة مباشرة وقطعية مـع المديـر مع وجـود حواجـز بـين المرؤوسين تؤدي الى الشك والصراع - مع تكون احلاف تقوم بينها اتصالات خفية .

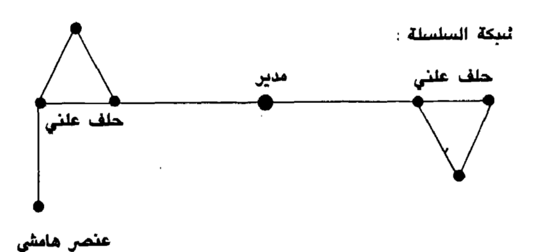
3-2 الشبكات الأفقية :

اشهرها واكثرها شيوعاً في الادارة شبكتان : السلسلة والنجمة .

3-2-1 شبكة السلسلة :

ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات وسيل المعلومات في هذه الشبكة . فهي تميز حالات الفوضوية التامة . الاتصالات تتم تبعاً لأهواء مختلف الأطراف . بعض العناصر تتكتل فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج . وقد تقوم علاقة صراع او تعاون بين اكثر من تكتل ، بينما تظل بعض العناصر هامشية معزولة . في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتنهار الانتاجية . اما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع ، تماماً كبقية المرؤوسين . وحيث ان الاتصالات اعتباطية ، فإن قدراً كبيراً من الغموض والتضارب ينشأ عنها . القرارات في موضوع محدد قد تصدر من اكثر من مركز والمعلومات كذلك .

شبكة السلسلة :



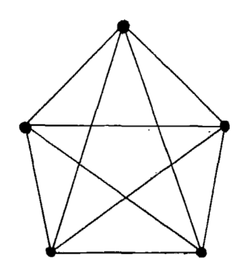
3-2-2 شبكة النجمة :

تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الراسية والأفقية . كل المراكز عندها امكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات الى المراكز الأخرى .

في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء الى المؤسسة ، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف . كما ان الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة . وقد ينتج عن هذه الوضعية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات . كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء . ولكن النتيجة تكون دوماً على شكل انتاجية جيدة مع ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي اذا غاب الرئيس ، او شغرت بعض المواقع .

المدير في هذه الحالة يكون ديمقراطياً بالضرورة ، وهو يمثل صورة المدير المنمي الذي يتيح الفرصة امام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي .

على أن هذه الشبكة بدورها يصعب تطبيقها الا في حالات الاعداد المحدودة . اما اذا كبرت الاعداد عن حد معين فيصبح من العسير ، ان لم يكن مستحيلاً التمسك بها ، اذا اردنا الحفاظ على الانتاجية .



شبكة النجمة :

الاتصال مفتوح بين جميع الأطراف .

على المستوى العملي نعتقد ان افضل صيغة اتصال في مؤسسة كبيرة هي تلك التي تمزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة . فشبكة الهرم تصبح حتمية لضمان استقرار التنظيم والاشراف والرقابة حين تكون المؤسسة كبيرة . الا انه يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الاتصالات تتم بناء لشبكة النجمة على كل مستوى من المستويات الوظيفية . كما يمكن اقامة شبكة اتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئاسية افقياً ، وبين الصف الأول والثاني ، لاغراض تنسيق الأعمال .

ثالثاً : الاطار الثقافي واستخدام وسائل الاتصال في الادارة :

يقصد بالاطار الثقافي نظام العلاقات والمعايير والقيم الاجتماعية التي يسترشد بها الانسان في مجتمع ما لتحديد توجهاته الحياتية العامة وضبط سلوكه . والاطار الثقافي

ضرورة لا غنى عنها في اي مجتمع ، فهو يشكل المناخ العام الذي يوحد ابناء مجتمع ما . ولا يمكن بالتالي لأي مجتمع ، او حتى لأي جماعة ولو صغيرة ان يتكونان ويكتسبان الحد الأدنى من التماسك والوحدة والوضوح الا من خلال تحديد اطار ثقافي .

وعلى ذلك فالاطار الثقافي هو مجموعة القيم والعادات والمعايير والمحرمات والأحكام التي تحدد دلالة الأشياء والأحداث والتصرفات وقيمها . هذا الاطار هو الذي يتلقاه الفرد ويقولب حياته من خلاله اثناء عملية التنشئة الاجتماعية التي تبدأ منذ الميلاد ، وحتى قبله .

تقوم بعملية التنشئة الاجتماعية المؤسسات الرئيسية في المجتمع (الاسرة ، المدرسة ، المؤسسات الدينية ، المؤسسات والتجمعات العشائرية ، المؤسسات السياسية وغيرها) وهي لا تعمل سوى قولبة الفرد لغرس القيم والمعايير الاجتماعية في نفسه لدرجة تصبح معها هذه الاخيرة الاطار المرجعي الذي يوجه حياته ونظرته الى نفسه واهدافه ، كما يحدد له انواع السلوك المرغوب وغير المرغوب ، وانماط العلاقة والتفاعل مع الآخرين .

بالطبع يتمتع الاطار الثقافي بالاستقرار النسبي الذي يكفل استمرارية المجتمع والحد الأدنى الضروري من وحدة ابنائه واشتراكهم في خصائص معنية . الا ان درجة الاستقرار تتفاوت من مرحلة تاريخية الى اخرى . فهناك مجتمعات معزولة ، على درجة عالية من الاستقرار لغاية التحجر . تلك المجتمعات تستمر حقبات طويلة من الزمن

تكرر نفسها على نفس المنوال رغم تعاقب الأجيال . الا ان معظم المجتمعات في أيامنا هذه ، ومنها المجتمع العربي في مختلف ارجائه ، تمر بفترات من التحول المتفاوت في سرعته نتيجة للتطور الاقتصادي والسياسي والسكاني الداخلي من ناحية وللتفاعل مع المجتمعات الأخرى والإنفتاح عليها من ناحية أخرى . وقد يصل التحول حداً مفرطاً في سرعته في بعض الفترات الانتقالية مما يشكل تهديداً لوحدة المجتمع ولكن الأغلب في المجتمع العربي هو تلك التحولات السريعة نسبياً في عصرنا الحاضر .

تلك التحولات تشهد سرعة مفرطة في التغيير المادي (الآلات ، الأدوات ، التقنيات ، التنظيمات والتجهيزات) وهي تشهد سرعة معتدلة في التغيير في السلوك بين الأجيال . ولكن سرعتها تظل منخفضة عموماً على مستوى القيم والعادات والمعايير التي تحدد انماط العلاقات ، وبالتالي انماط الاتصالات التي تتم ضمن هذه العلاقات .

هذا التفاوت يؤدي بالضرورة الى بروز العديد من التناقضات بين استخدام الأساليب والتقنيات والنظم الحديثة وبين ثبات العادات السلوكية وانماط العلاقات . وتنعكس التناقضات بوضوح على العمل الاداري في المجتمع العربي المعاصر .

وسنستعرض هنا على سبيل المثال لا الحصر بعض تلك الخصائص المميزة للاطار الثقافي العربي ، ونبين مدى انعكاسها على الاتصالات الادارية سواء من ناحية التنظيم ، او القنوات ، او الأدوات ، او الأساليب . ومما

يجدر ذكره ان هذه السمات التي سنعرضها تنتمي في مجملها الى الاطار الثقافي الذي يميز المجتمع الزراعي ، والمجتمع القبلي . ويشاهد في بعض المؤسسات العربية ان هذه المعايير انتقلت اليها لتحكم انماط العمل والعلاقة والاتصال ، رغم اعتمادها التقنيات والأساليب والنظم الحديثة في الادارة .

1 - انماط العلاقة :

تقوم الادارة الحديثة على ترشيد العلاقات اي استخدامها لمصلحة العمل وفعاليته . هذا الترشيد يتطلب ضبط العلاقات وموازنة البعد الشخصي منها مع البعد الوظيفي . وبتعبير آخر لا بد من موازنة العلاقات الأولية (البعد الشخصي) مع العلاقات الرسمية (البعد الموضوعي) .

في الادارة العربية ، لا زلنا نلمح في احيان كثيرة تسرب انماط العلاقات الأولية الى العمل واسلوب ممارسته . هذه العلاقة الأولية تجعل الصلة الشخصية بنفس اهمية العمل او هي تقوم على حساب الوقت المخصص للعمل ، وفي العديد من الحالات نجد العمل يتم من خلال هذه العلاقات الشخصية .

وهنا تبدو العلاقات الوظيفية ، والاتصالات الرسمية غير كافية تماماً . ونتيجة لذلك يفضل الجميع الاتصال الشفوي والعلاقة وجهاً لوجه على الاتصال الرسمي : ويحاول كل موظف مهما كان موقعه ان يقيم علاقات شخصية مباشرة ما امكن مع رؤسائه واصحاب القرار والسلطة في المؤسسة

الاتصالات الرسمية لا تشبع حاجة العاملين الى العلاقات المباشرة التي تظل هي الأسلوب المألوف في حياتنا . ليس هذا فقط بل ان العلاقة الرسمية تبدو محبطة للعامل ويعيش الاتصال الرسمي على انه دليل نبذ او ابعاد له عن المواقع المفضلة . هذا الاحساس صعب الاحتمال نظراً لما يسببه من ألم . كما انه يعيش العلاقة الرسمية كتهديد لموقعه ومكانته ، اذ ان الضمانات هنا ليست مادية او قانونية ، بل هي اساساً علاقية ، تتوقف على مدى التقرب من الرئيس ومتانة العلاقة معه . لقد تعلم المواطن العربي ان ضمان المكانة والمصلحة على حد سواء هو في مدى التقرب من صاحب النفوذ ومالك القرار . وهو لذلك يصرف وقتاً طويلاً في مد جسور العلاقات الشخصية مع شاغلي مراكز القرار والنفوذ . وقد يتوسل الى ذلك الوسائل غير الموضوعية التي تمس مصلحة العمل . كما ان الرئيس بدوره لم يعتد بما فيه الكفاية الاعتماد على الاتصالات الرسمية . انه في حالة تعطش للمعلومات تأتيه مباشرة من خلال علاقة وجه لوجه مع مصادر البيانات وهو في هذا قد يمس الهيكل التنظيمي بمستوياته الرسمية . ثم ان ذوي العلاقة مع المؤسسة يميلون بدورهم الى الاتصالات المباشرة بسبب اطمئنانهم الوحيد للعلاقة الأولية . الثقة تنبع من مدى وثوق العلاقة . وهكذا تنتشر العادة في الرغبة بمراجعة او مقابلة السيد المدير من قبل المواطنين حتى ولو لم تكن المسألة تتطلب ذلك ، اذ ان الموظف المباشر قادر على حلها ، او هي لا تطرح اي مشكلة . رغم ذلك كله لا تدخل الطمأنينة قلب المواطن الا اذا اتصل مع احد مراكز النفوذ والقرار .

ويترتب على هذا في الاتصالات مسائل عديدة . اهمها تفضيل الاتصال الشخصي على الاتصال المكتوب . فالمكتوب هو مصدر خشية او ازعاج . واحياناً تفسر الاتصالات المكتوبة كعمل غير ودي ، كدليل ابتعاد او ابعاد . وفي هذا الصدد نجد العديد من المدراء والموظفين في عالمنا العربي يتجنبون البيانات المكتوبة بينما نجدهم ينطلقون في الحديث الشفوي بدون تحفظ . على كل حال ان لم يكن المكتوب دليل مسافة تفصل الناس عن بعضها ، فإنه على الأقل يبدو وكأنه غير كاف بمفرده ولهذا يحرص المرء على دعم المكتوب ، بالاتصال الشخصي الذي وحده يدخل الطمأنينة الى نفسه . وغني عن البيان مدى الهدر في الوقت والجهد الذي تستغرقه هذه العمليات التي لا ضرورة لها دائماً .

وثاني النتائج المترتبة على تفضيل العلاقات الأولية هي عدم احترام ، او على الاقل صعوبة الالتزام بالتسلسل الرسمي للعلاقات التي يحددها الهيكل التنظيمي ، في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين الى الادارة العليا ، وفي التعليمات والمعلومات الهابطة من هذه الادارة الى المرؤوسين ، وفي الاتصالات التي يقيمها الجمهور مع المؤسسة بوجه عام . هناك دوماً قنوات اتصال خفية ، وغير رسمية تنشأ وتتفاوت في كثافتها ومقدار المعلومات التي تمر من خلالها . وقد تصل كل من الكثافة وكمية المعلومات احياناً قدراً من الارتفاع يجعل الهيكل التنظيمي مجرد مسألة شكلية مخصصة لوضعها في دليل المؤسسة . ولقد اوضحنا سابقاً الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالتنظيم الرسمي على تماسك المؤسسة ووحدتها وفعاليتها .

انها باختصار تفتح الباب واسعاً امام الصراعات وقد تلغم بنية المؤسسة .

وأما ثالث النتائج المترتبة على العلاقات الأولية فهي الهدر الناتج عن ضخامة ما يعرف في علم الاتصال باسم « الرسائل الاستهلاكية » . من المعروف في هذا الصدد ان الرسائل التي تتضمنها الاتصالات هي اما وظيفية موضوعية يطغى عليها الطابع الفني وتتركز أساساً حول العمل ، او رسائل استهلاكية ، تتركز حول العواطف والانفعالات والعلاقات الشخصية . معظم الرسائل العادية تتضمن العنصرين معاً . ولكن في العلاقات الأولية نجد ان القسط الاستهلاكي كبير جداً ، ولا تستدعيه دوما ضرورات العمل ، بل يبدو مقصوداً لذاته . وهكذا نجد كل انواع الاتصالات التي تنصب حول الترحيب ، والسؤال عن الصحة والأهل ، والحالة المزاجية ، والمجاملات المتبادلة التي تطول بشكل ملفت للنظر ، وتقديم انواع الشراب ، والمقدمات الطويلة قبل الخوض في موضوع العمل .

ولا يقتصر هذا الأمر على الاتصالات وجهاً لوجه بل نراه يتكرر في الاتصالات المكتوبة بكل ما تتضمنه من ديباجات ومقدمات ونهايات تزخر بالمجاملات . ولكن اشهر الحالات في هذا الصدد نقع عليها في استخدام الهاتف فهنا يقوم حوار لا ينتهي قد تضيع في خضمه الرسالة المهنية التي هي سبب الاتصال ، اضافة الى هدر الوقت واشغال قناة الاتصال هذه بشكل يسد السبيل بالضرورة امام اتصالات وظيفية عديدة .

لا شك ان الرسائل الاستهلاكية ذات اهمية اكيدة في العلاقات الادارية والانسانية عموماً . ولا شك ان الوقت المهدور في هذا المجال آنياً قد يكون توظيفاً للمستقبل . ذلك كله صحيح ، وهو قد ادى الى بروز المدرسة الانسانية في الادارة . الا ان هذه الرسائل لا بد ان تضبط وترشد ضمن حدود ، والا اصبح العمل مسخراً لها بدل ان توظف هي لمصلحة الفعالية . وهنا يجد المدير العربي نفسه امام تحدٍ اذا كسبه يكون قد كسب رهان المستقبل في الادارة الفعالة . يتلخص هذا التحدي في المعادلة التالية : كيف يمكنه الموازنة بين مميزات الاطار الثقافي العربي من ناحية العلاقات وفي نفس الوقت يتجاوز الشطط فيها وصولاً الى الادارة العلمية . بكلمة أخرى كيف يمكنه الحفاظ على ذلك المناخ الانساني ذي العلاقات الوثيقة (الذي يعتبر ذخراً حقيقياً) ولكنه يحد من شططه فيتجنب كل الرسائل الاستهلاكية الثانوية التي تسرق من العمل اكثر مما تعطيه .

2 ـ معنى الزمن واستخدام الوقت :

وكما تنعكس العلاقات الأولية على نظام الاتصالات في المؤسسة فإن هذه الاتصالات تتأثر بنفس الدرجة بمفهوم الزمن الذي يشيع في اوساط واسعة من البيئة العربية ، والذي ينتج عنه استخدام للوقت فيه الكثير من الهدر سواء في الادارة او في الحياة اليومية عموماً .

لقد ورثت الادارة العربية الناشئة مفهوماً للزمن يميز الحياة الزراعية والقبلية من أبرز خصائصه ما يلي :

2 -1 الزمن تحده حدود متراخية :

فوتيرة الحياة تتحدد في البيئة الزراعية بالفصول ، موسم البذر ، وموسم الحصاد ، وموسم بيع المحاصيل الخ ... او موسم الفيضان ، وموسم المطر ، يقابلهما موسم الجفاف . تخطيط الوقت في هذه البيئة يتطابق مع هذه الفصول او المراحل الأساسية لدورة الحياة . ولهذا فإن هذا التخطيط يتم بالنظرة التقريبية ، ويترك هامشاً زمنياً هاماً لتنفيذ الأعمال .

ذلك كله على عكس مفهوم الزمن في البيئة الصناعية ، حيث يتم تحديد للمهام المطلوب انجازها في مدد زمنية دقيقة . كما ان هذه المهام تجزأ الى اجزاء يخصص لكل منها زمن محدود جداً ، ساعات او اجزاء من الساعة : انتاج عدد كذا من قطع منتج معين في الساعة .. او قطع كذا مسافة في الساعة ، وتحديد موعد الوصول بالساعة والدقيقة .

انعكاس مفهوم الزمن على استخدام الوقت ، يجعل المدير العربي والموظف العربي يخسر جزءاً كبيراً من وقته . يلاحظ هذا في الاتصالات التلفونية ، كما يلاحظ في عمليات الاتصال الاستهلاكي التي لا تراعي تخطيط العمل وضرورات انجاز مهام معينة في مهل محددة . حين يغرق المدير في سيل من الزوار والمراجعين ، يستهلكون وقته . ويتم الأمر وكأننا في الوسط الزراعي ، حيث لا تؤثر الاتصالات الاستهلاكية على وتيرة العمل .

2-2 التكرار والتطويل :

كثيراً ما تحدث في الاتصالات الادارية عمليات تكرار وتطويل لا يبررهما نقل البيانات العملية. وقد يؤدي هذا التكرار على العكس الى تشويش المعلومات ، بينما يقصد منه صاحبه التوضيح . ويتخذ التكرار احياناً العودة الى طرح نفس الموضوع مرات عدة ، وكأنه لم يناقش سابقاً ، او ان الاتصال يتبعثر ويتفتت في ذلك الموضوع . فيطرح ثم يتم الانتقال الى سواه قبل اتخاذ قرار محدد بشـــأنه ويعود المتحاورون اليه اكثر من مرة ، وكأنه لا بداية ولا نهاية له . ذلك أيضاً من خصائص البيئة الزراعية حيث تتضمن وتيرة الحياة فترات فراغ طويلة وكبيرة عموماً يتطلب ملؤها التطويل والتكـرار في محتوى الـرسائـل ، خـلال عمليـات الاتصالات . وهكذا تتحول رسالة ذات محتوى محدود الى رواية طويلة ، مليئة بالتفاصيل غير الضرورية . وكثيراً ما تحيد الرسالة عن هدفها الأصلي كي تتحول الى رسالة استهلاكية تنقل اساساً موقف الراوي تجاه الموضوع والاطراف ذات الصلة فيه ، او تتحول الى عملية حب ظهور واثبات ذات وبراعة في فن التأثير اللفظي . عملية التطويل والتكرار تلاحظ في كل حالات التعبـير والتواصـل في البيئة الـزراعية ، حتى في الاغاني ، حيث يكرر المغني نفس المقطع عدداً لا متناهياً من المرات . ذلك كله لملء هذا الفراغ الكبير الناتج عن عدم توفر فرص لاستغلال الوقت سوى بقتله كما يقولون . انعكاس هذا الوضع على الاتصالات

الادارية لا يحتاج الى مزيد من التوضيح .

3-2 مفهوم الزمن وتخطيط الاتصالات الادارية :

من خصائص البيئة الزراعية العيش ضمن حدود معينة من ظروف عدم التأكيد . فالزراعة بالأساليب التقليدية (الاعتماد على الري الطبيعي من امطار ، وفيضانات (وعدم توفر وسائل الوقاية والاحتياط من غوائل الطبيعة (جفاف ، فيضان ، آفات زراعية) تجعل الانسان رهينة لظروف ومتغيرات لا يستطيع التحكم فيها من ناحية ، ولا يمكنه التخطيط لها مقدماً من ناحية ثانية . انه يعيش في حالة من الاعتباط ، لا يدري ماذا ينتظره ومتى ، وما مقدار الغرم او الغنم الذي يمكن ان يصيبه .

هذه الحالة لا زالت مؤثرة في تنشئتنا التي تتصف بانخفاض درجة التخطيط الحياتي بشكل عام ، وعدم التخطيط لآجال بعيدة بشكل خاص .

وهكذا نلاحظ في الادارة انخفاضاً ملموساً في تخطيط الاتصالات . من ابرز حالات انعدام التخطيط : قرارات آخر لحظة ، التغيير المفاجيء في القرارات والاجراءات ، القرارات التدريجية اولاً بأول (كل يوم بيومه) ولا شك ان هذه الحالة تنعكس على عملية الاتصال الاداري على شكل تشويش ، وغموض ، وتضارب من ناحية ، وعلى شكل بروز ثغرات في المعلومات التي تجري بين مختلف المراكز من ناحية

ثانية . الا ان ابرز هذه الحالات تبقى عدم التخطيط لارسال المعلومات اللازمة الى المراكز المعنية ضمن المهل الكافية التي تكفل حسن الاستعداد وفعالية التنفيذ .

وهكذا يكون من ابرز التحديات امام المدير العربي ، الزام نفسه والزام العاملين معه بتخطيط الوقت ، وتحديد التوقيت الزمني لاتصالاته الادارية . كما ان عليه ان يدرب جمهوره على احترام الوقت من خلال التمسك بمعايير واضحة وعملية في هذا المجال .

الفصــــل الســـادس

معـــوقـــات الاتــــصــــال

بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة ، بقدر ما هي معرضة لاخطار وقيود تهدد فعاليتها . اننا نمارس الاتصال كل يوم ، وطوال الوقت تقريباً في كل ما نفعل . نحن نعيش في عالم من الاتصالات نرسلها ونتلقاها ، لدرجة اننا قد نغفل عن الاشكالات التي تعتـرض هذه الاتصالات وهي كثيرة ، بعضها ظاهر وبعضها الآخر ضمني . ويستمر الأمر على هذا المنوال حتى نفاجأ في وضعية أو أخرى بحالة من تردي الاتصال او فشله في اداء وظيفته ، او حتى استحالة قيامه . عندها نتوقف لنحلل وندرس . ولكن هنا أيضاً غالباً ما يتحول هذا الدرس الى تبرير ودفاع عن الذات ووضع الملامة على الخارج (اناساً او ظروفاً).

نادراً ما نسلط الأضواء على انفسنا لنرى القيود التي تكبل قدرتنا (التي نعتز بها عادة) على الارسال او الاستقبال .

حتى لا ننزلق في مواقع التبرير ، الذي لن يؤدي الا الى حرماننا من فرص اتصال جيد وحتى لا نقع ضحايا معوقات واشكالات الاتصال في محيطنا الاداري والانساني ، لا بد من وقفة نستعرض خلالها مختلف هذه الاشكالات والمعوقات . ان اكتساب الوعي والبصيرة بها هي الخطوة الأولى نحو السيطرة على عملية الاتصال وتوجيهها نحو الفعالية المبتغاة .

يمكن تصنيف هذه المعوقات في اربع فئات تندرج تحت كل منها العديد من الحالات . هناك معوقات نفسية ، ومعوقات تنظيمية ومعوقات تقنية ، ويحيط بها جميعاً معوقات اجتماعية ثقافية .

أولاً : المعوقات النفسية :

هي أخطر المعوقات لأنها اكثرها خفاء . فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه ، مما يجعلنا نقع في العديد من الاشكالات دون ان ندري .

وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل او المستقبل او تكون ثنائية نابعة من التفاعل وتطور العلاقة بينهما .

1 ـ معوقات خاصة بالمرسل :

معوقات التوصيل الجيد للرسالة من قبل المرسل عديدة من ابرزها :

1-1 قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة :

ومن اهم ما يندرج تحت هذا العنوان عدم وضوح الهدف من الارسال . في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من التواصل او ما نطلبه من المستمع محدداً بما فيه الكفاية ولذلك يصيب تواصلنا معه التشويش والتردد والاضطراب . ابرز مثل على ذلك امرؤ طلب اليه فجأة ان يقول كلمة في حفل خاص بدون ان يستعد بما فيه الكفاية لذلك مسبقاً .

وقد يكون الهدف واضحاً انما يجد المرء نفسه في موقف حرج فلا يدري كيف يعبر عما يريد . او هو يتحرج في الافصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية .

على العكس من ذلك قد يخطىء المرسل تقدير مدى قابلية المستمع على الاستيعاب ، فيغمره بفيض من المعلومات يتوه معها المستمع ولا يستطيع المتابعة والتقاط كل ما قيل . يحدث ذلك كثيراً في الوضعية التعليمية حيث ينطلق الاستاذ في شرح مستفيض لموضوع يتجاوز امكانات الاستيعاب لدى التلاميذ . او ينطلق الخبير في طرح افكاره باستخدام مصطلحات فنية والغوص في نظريات لا يستطيع المستمعون استيعابها .

2-1 المعوقات الذاتية للمرسل :تدور جميعاً حول صعوبات التفاعل مع الآخرين واقامة الصلات معهم . فقد يكون المرسل انساناً مركزاً حول ذاته ويعتقد ان ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر ، او ان ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضى الطرف الآخر . او هو يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية ، مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته ومواقفه مما يتم الحوار بشأنه او على العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزاً عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل والتواصل .

يضاف الى ذلك ميل البعض التلقائي الى اقامة علاقة تنافس بدل علاقة التعاون ، ولذلك فهو منذ البداية يتخذ موقفاً صراعياً او هجومياً حين يعتقد ان الطرف الآخر سيقف منه نفس الموقف ويبادله التنافس والصراع . اما الميول التسلطية او الرضوخية لدى المتحدث فإنها بدورها تعرقل الاتصال . فبدلاً من ان يقيم علاقة ناضجة راشدة مركزة

حول الهدف ومتوجهة مهنياً ووظيفياً نجد اتصالاته مثقلة بالعناصر الانفعالية . فهو قد يميل الى السيطرة واثارة مشاعر الاثم والتبعية عند المستمع . او على العكس قد يميل الى الاتكال الطفلي على المستمع ويتخذ من الاتصال مناسبة للشكوى واستدرار العطف . وهكذا تتحول الرسالة عن هدفها المهني الى هدف استهلاكي .

ولكن اهم المعوقات الذاتية بالنسبة للمرسل هي مشكلات التواصل اللاواعي ، خصوصاً حين تتخذ شكل الاسقاط . فبدل ان ينظر المتحدث الى المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدفينة وغير المقبولة في نفسه ، وبدل ان يتعامل معه انطلاقاً من علاقة راشد لراشد نراه يتواصل مع صورة مشوهة اسبغها على الطرف الآخر . ولا شك ان التواصل مع هذه الصورة المشوهة سيكون دفاعياً بالأساس .

3-1 التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المستمع : قد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية ، او مذهبية ، او اقليمية او عرقية ، او عقائدية ، او مصلحية . ويضاف اليها بالطبع كل التحيزات الانفعالية التي تحدثنا عنها في كلامنا عن الاسقاط . وخطورة هذا النوع الأخير من التحيزات هو انه يظل مفلتاً من الضبط لأنه لا واع . وتكون نتيجة هذه التحيزات التعامل مع المستمع ليس كشخص ، او كإنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد ان تفهم ويعترف بها ، بل التعامل معه كرمز للشر او السوء او كمصدر للعدوان او لعرقلة الوصول الى الأهداف الذاتية . ويتحول

الموقف منه بالتالي الى استراتيجية الدفاع والهجوم على أساس انه لن يصدر عنه الا السوء . وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه الافراط في اهميته والتوقعات التي تبنى بصدده او على العكس الافراط في تبخيس قيمته . في كل هذه الحالات نجد انفسنا امام ظاهرة الادراك الانتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تنسف كل امكانية لنجاح الاتصال .

4-1 قصور تخطيط الاتصال : يهدف الاتصال اساساً الى التأثير على المستمع بشكل ما (اخذ موافقة ، تغيير رأيه ، اقناعه بتبني مسألة ما تزويده بمعلومات يقبلها ....) وحتى يمكن التأثير لا بد من تخطيط عملية الاتصال . ومن أبرز عناصر التخطيط التفكير بأفضل توقيت لارسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف الآخر مستعداً لتقبلها ، وكذلك معرفة المنفذ او المنافذ للوصول الى الطرف الآخر . فلكل انسان خصائصه وأوضاعه واحتياجاته . كل انسان يستجيب بشكل ايجابي لأسلوب من نوع معين ، ولعلاقة من نوع محدد وبعروض ذات طبيعة خاصة . وعلى العكس هو يرفض اخرى . ويفشل الاتصال اذا عجز المرسل عن معرفة التوقيت الملائم وعن اكتشاف منفذ الوصول الى المتحدث .

5-1 انخفاض درجة الحساسية لارجاع الأثر : قد ينطلق المتحدث في تواصله مع الطرف الآخر في حالة تقوقع على ذاته واستغراف كلي في افكاره واهدافه من الاتصال . مفترضاً ان الطرف الآخر موافق على كل ما يُقال . ولكنه اذا لم يتنبه الى ردود الفعل فقد يذهب حديثه ادراج الرياح ، لأن الطرف

الآخر لا يتمشى معه . اما المتحدث فلا يكلف نفسه عناء تلمس استجابة الطرف الآخر الصريحة او الخفية ولا يكترث لقراءة ردود الفعل غير اللفظية التي تنبيء بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعاً لذلك (يوضح ، يخفف الوقع ، يؤيد كلامه بحجج ، يحاول التمشي مع الطرف الآخر وادراك موقفه ... وصولاً الى هدفه) . انخفاض الحساسية لارجاع الأثر يحول التواصل الى حوار فردي لا تفاعل فيه ، يحوله الى اتصال من جانب واحد يضل سلبية الى هدفه في اغلب الأحيان .

2 ـ **معوقات خاصة بالمستقبل :**

عملية الاتصال ثنائية لا تستقيم الا بتفاعل المتحدث والمستمع في نفس الوقت . ونجاح الاتصال تتوقف مسؤوليته على كليهما . والمشكلة قد تكون في الطرفين معاً او في احدهما . من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق الاستيعاب لا بد من الوقوف عندها :

2 -1 سوء التقاط الرسائل ، ويدخل في هذا المضمار عدة عوامل منها التسرع في تأويل المقصود بالحديث ، وعدم التروي للوصول الى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف . هنا يقوم المستقبل بعملية استنتاج مبنية غلى عناصر جزئية من الواقع يستكملها من عنده .

وقد يرجع سوء التقاط الرسائل الى مشكلات حسية ادراكية عند المستمع . او يرجع الى تشويش ذاتي كالانشغال بأمور اخرى حين محاولة الاستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة . ويسد الثغرات التي فيها من خلال

الافتراضات الذاتية . ومنها أيضاً وجود عادات استماع سيئة عند المستقبل .

2-2 ادراك انتقائي مفرط : وهي من أخطر المعوقات التي يتعرض لها المستقبل ، حيث انه لا يتنبه لكل الحديث ، بل هو يركز على عناصر منتقاة سلفاً . وقد تكون هذه العناصر ايجابية او سلبية . وفي الحالتين يؤدي الادراك الانتقائي الى سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال . ولقد تحدثنا باستفاضة عن هذا الموضوع في الفصل الثالث من الكتاب .

3-2 سوء ارجاع الاثر : كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة الى الاسترشاد بردود فعل المستمع ، كي يتكيف معها او على الاقل يأخذها بعين الاعتبار . وهكذا تصبح مسؤولية المستمع ان يوجه المتحدث بردود فعل ، او ارجاع اثر واضح ، لفظي او غير لفظي . ولا بد ان يضطرب الاتصال حين يكون ارجاع الأثر غير واضح ، او سيء (لا نعني بالسوء هنا الموقف السلبي) . وهكذا قد يجد المتحدث نفسه في حيرة من امره لا يعرف ماذا يقول ، وما هو صدى كلامه (هل استقبل ؟ هل قبل ؟ هل ادى الغرض المطلوب ؟) وقد يتخبط المتحدث نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المستمع لا تمت الى الحقيقة بصلة . هنا تقع المسؤولية على المستمع ، اذا اراد لعملية الاتصال ان تنجح .

4-2 التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل : وهي من اخطر ما يهدد الاتصال . فالمستمع يقف موقفاً مسبقاً من المتحدث بعد ان صنفه بشكل ما ، واسقط عليه نوايا من نوع معين . فإذا

حدث ذلك اصبح ادراكه لما يقوله المتحدث انتقائياً . فهو لا يهتم الا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه . وكما هو الحال عند المرسل قد تكون التحيزات ذات صبغة ذاتية (انفعالية ، عاطفية ، قلق ، تنافس ، خوف من العدوان ، واسقاطات سلبية متنوعة) او مصلحية مادية ، او عرقية او طائفية او سياسية.. وفي كل الحالات يسد السبيل امـام الادراك والتقدير الموضوعي للرسالة .

اذا تدخلت معوقات الارسال والاستقبال في نفس الوقت ، تحول الاتصال الى حوار طرشان ، او تحول الى مهاترات وتهجمات متبادلة ، او ساده الشك والحذر .

ويضاف الى هذه الصعوبات النابعة من احد الطرفين صعوبات علاقية هي نتاج تفاعلهما . فقد يكون كلاً من المتحدث والمستمع على درجة عالية من القدرة على التواصل في حياتهما العادية . الا ان هذه القدرة ليست مطلقة بالطبع . كل منا قد ينخرط في علاقة ذات طبيعة صراعية . وينتج ذلك اما عن اسقاطات ذاتية متبادلة ولا واعية . او عن تبادلات متقاطعة او جدول اعمال خفي كما بينا بالتفصيل في الفصل الرابع ، او عن تعارض المصالح . في هذه الحالة يضطرب الاتصال لا محالة بدرجات متفاوتة من الخطورة .

ثانياً : المعوقات التنظيمية :

لا حاجة لتفصيل القول حول اخطار المعوقات التنظيمية على عمليات التواصل في الادارة فقصة الديناصور فصيحة بما فيه الكفاية . ولقد تحدثنا عن مجمل هذه المعوقات في مختلف عناوين ذلك الفصل . نكتفي هنا بالتذكير بها .

1 ـ **معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي :**

قد يتضمن هذا التنظيم اشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة او يشوبها الفوضى . من هذه الاشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الآمرة ونطاق الاشراف . ومنها عدم احترام هذا التنظيم وبقائه كمجرد وثيقة لا فعالية لها . ومن هذه الاشكالات ايضاً تصلب التنظيم وتقادمه بما لا يتمشى مع نمو المؤسسة والتحولات التي طرأت على اهدافها ونشاطاتها ومراكز القرار والتنفيذ فيها . او عدم وضع تنظيم مستقر نتيجة لانتقال المؤسسة من نظام العلاقات الأولية الى نظام العلاقات الرسمية الوظيفية . وكذلك عدم اعطاء الادارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم ومراقبة فعاليته .

2 ـ **معوقات ناشئة عن نوع شبكات الاتصال :**

عرضنا في الفصل الخامس لـلاشكال الاسـاسية لشبكـات الاتصال وبينا الأوجه الايجابية والأوجه السلبية لكل نوع من هذه الشبكات من الفعالية .

ولقد اتضح لنا ان شبكة السلسلة حيث تتسم العلاقـات والاتصالات بالفوضى تشكل اكبر معوق لعملية الاتصال . ويأتي بعدها شبكة الدولاب حيث تتخذ العلاقات نموذجاً ثنائياً بين المدير وكل من العاملين ، مـع مركزية مفرطة وطغيان الاتصالات ذات الطابع الصاعد والهابط واختفاء الاتصالات الأفقية . هذه الحالة الأخيرة تؤدي الى حصر الاتصالات الادارية ، وخلق حالة من العزلة بين مختلف المواقع والاشخاص الذين يشغلونها ، مما يؤدي الى العديد من حالات الازدواجية والتضارب وهدر الجهود . او هو يمنع استغلال امكانات المؤسسة على الوجه الأكثر فعالية ، حيث لا تتاح

الفرصة دوماً لكل طرف كي يعرف انجازات ومشكلات الأطراف الأخرى كي يستفيد منها او يساعد على حلها .

اما الشبكة الهرمية فلا تحتاج الى توضيح المعوقات التي تتضمنها واهمها الحرفية والتمسك البيروقراطي بالشكليات اضافة الى البطء الشديد في وصول المعلومات ، مما يعرقل انجاز الأعمال . وهنا قد تقع عملية الاتصال في شرك التمسك الحرفي بالروتين والتسلسل على حساب الهدف الذي وجدت من أجله .

3 ـ **معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي** :

التنظيم غير الرسمي هو اكبر واخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال . فهو بطبيعته الخفية وفي اهدافه التي تخدم المصالح والاهواء والتحالفات وصراع المعسكرات يؤذي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها . ولذلك فلا بد ان تكون الاتصالات الخفية التي تتم فيه مناقضة لمصلحة العمل ، طالما انها تخدم المصالح الضمنية والصراعات على النفوذ . وحيث انها تخدم هذا الغرض فلا بد ان تتصف بدرجة عالية من تحوير الوقائع ، وسوء تأويل المعطيات ، واثارة الاشاعات المغرضة .

وهكذا تفقد الاتصالات الرسمية في هذه الحالة دورها الوظيفي وتأثيرها ، مما يؤدي الى تحول النشاطات من التركز حول العمل الى التركز حول الأهداف الخاصة والاغراض الاستهلاكية .

، ـ **معوقات ناشئة عن سوء استعمال ادوات الاتصال** :

قد تكون النقاط الثلاث السابقة خالية من المعوقات الجوهرية ، ولكن العلة تكمن في انعدام المنهجية العلمية في استخدام ادوات

الاتصال المتوفرة في المؤسسة . فهذه الأدوات قد لا تكون كافية (عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصالات) ، او قد تكون صيانتها سيئة (تعطل التلكس مثلاً) ، او وتيرة العمل فيها بطيئة (التأخير في طباعة التقارير المختلفة وتوزيعها) او قد تكون العلة في عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات ، وتكوين ارشيف جيد . وقد تتركز المعوقات في اسلوب استعمال ادوات الاتصال هذه كاحتكار خط التلفون من قبل البعض معظم الوقت . او تدني درجة الدقة والوضوح في صياغة التلكسات والمراسلات مما يجعلها عرضة للالتباس ، والتأويل اللذين يؤديان الى اضطراب الاتصالات . وكذلك قد نجد جانباً من المشكلة في عدم اختيار التوقيت المناسب لارسال المعلومات (معلومات مبكرة جداً وقد تضيع وتنسى ، او متأخرة جداً مما يولد ارتباكات وازمات في تخطيط النشاطات وتنفيذها) .

ثالثاً : معوقات نابعة من قنوات الاتصال :

نحن هنا بصدد معوقات نابعة من عوامل تقنية تتعلق بكفاية آلات الاتصال وفعالية استخدامها .

1 ـ قناة غير كافية :

وهنا نجد انفسنا امام كل مشكلات قصور ادوات الاتصال : الشبكات التلفونية وما تعانيه من اعطال وتقادم ، وانعدام الخطوط . صعوبات الحصول على تلكس . بطء البريد او ضياعه . سوء الصيانة . المواصلات والانتقال المكاني . ولقد سبق ان اشرنا في اكثر من موضع الى التسابق على تعميم ادوات الاتصال وربطها بين اكبر عدد ممكن من المواطنين والمؤسسات التي تنخرط فيها الدول الصناعية المتقدمة ، كوسيلة لكسب معركة المستقبل الصناعي

والاداري . وتنبع هذه المعركة من كون قسماً كبيراً من الانتاج اصبح يأخذ شكل انتاج الأفكار والمعلومات . او ان هذه اصبحت الشرط الضروري لكسب معركة الانتاج المادي . هذا الواقع يملي علينا نحن العرب شحذ همتنا لخوض هذه المعركة. فالاتصال وإدواته لم تعد ترفاً بل اصبحت ادوات انتاج وتوزيع بكل معنى الكلمة مثلها مثل الآلات في المصنع .

اما على المستوى الفردي فقد يعرقل الاتصال لأن القناة المستخدمة تكون غير كافية ، ولا بد من الاستعانة بقنوات اخرى توضيحية . مثلاً قد لا تكون المذكرة المكتوبة ، بل قد تحتاج الى مخابرة هاتفية لتوكيدها . كذلك التعليمات المكتوبة قد لا تفي وحدها بالغرض بل لا بد من الحاقها باجتماع توضيحي (قناة شفهية وجهاً لوجه) . كما ان اللغة اللفظية كقناة قد لا تكفي وحدها لنقل الفكرة العلمية في التدريب ، بل لا بد من شفافة او رسم توضيحي او ملصق يعززها (قناة بصرية) .

2 ـ قناة مشوشة :

على المستوى التقني تتعلق المسألة بالتشويش الفيزيقي : انقطاع الخط ، اصوات مخابرة هاتفية اخرى .. تداخل محطات الاذاعة ، ضوضاء عالية جداً تحيط بالاطار المكاني الذي يتم فيه الاتصال . وقد يكون التشويش انسانياً كالمدير الذي يستقبل سيلاً لا ينقطع من المراجعين ومن المخابرات الهاتفية ، اضافة الى السكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد او بطلب تعليمات .. فهو لن يستطيع الانصراف الى ادارة جلسة عمل ، او القيام بعملية اتصال تتطلب تركيزاً ذهنياً عالياً وتشغيلاً للفكر المنطقي والعمل المنهجي . وقد يكون التشويش في القناة نابعاً من الأسلوب نفسه

ويحدث هذا كثيراً حين استخدام القناة اللغوية المكتوبة او الشفوية (خصوصاً هذه الأخيرة) . حيث تـلاحظ عملية حشـو افكار اعتراضية واستطرادات تذهب كل مذهب في الحديث عن موضوع اداري او عملي . وهكذا تغرق المعلومات الأساسيـة موضـوع الاتصال في سيل من التفاصيل الثانوية او الجانبية مما يعرقل وضوح الرسالة .

ويشيع عندنا في الشرق ظاهرة تشويش الرسائل المهنية (التي يجب ان تعرض بموضوعية) برسائل استهلاكية (ذات طبيعة عاطفية او انفعالية) فيها لوم ونقد ، وتهجم ، او شكوى وتظلم ، او مدح واطراء ... هنا أيضاً تضيع الرسالة الأساسية في خضم هذه الرسائل الدخيلة ويحدث تشتت الانتباه وخروج للحوار في مسارات جانبية قد تأخذ مكان الصدارة .

3 ـ **قناة غير ملائمة :**

من ابرز مقومات فن الاتصال ، استخدام القناة الأكثر ملاءمة لايصال معلومات من نوع معين الى جمهور له خصائص وظروف معينة . هذا الفن يتعلمه المرء بالمران وتراكم التجربة والمعرفة بخصائص البشر واحتياجاتهم . كما يمكنه ان يطوره من خلال متابعة احدث المستجدات في تقنيات الاتصال .

وهكذا يتعلم المدير من ممارسته ان ما يمكن قوله بالهاتف لفلان من الناس ، لا يجوز ان يقال الا شفهياً لفلان آخر في لقاء وجهاً لوجه . وان ما يصلح الكلام الشفهي لنقله لا يلائم معلومات من نوع آخر لا بد لها ان تكون مكتوبة بدقة ووضوح . وكذلك يتعلم المدرب الخبير ان المحاضرة (قناة لفظية) ليست انجع الوسائل

لنقل المهارات في الادارة او غيرها ، وان القنوات المرئية (صور ، رسوم بيانية ، شرائح) والقنوات الحركية النشطة (لعب الأدوار ، وجماعات العمل التنافسية) وغيرها من وسائل وتقنيات التدريب الحديثة هي الاكثر ملاءمة لاغراض التدريب الفعال والمشوق .

كذلك يتعلم رجل العلاقات العامة توسل قنوات غير مباشرة تمهيداً للتواصل مع بعض الناس بغية الوصول الى هدفه فيلجأ الى اللغة الفمية (دعوات ، ولائم) ولغة الهدايا ، او يستعين بخدمات احد المقربين من هؤلاء الناس (قناة القرب والعلاقات الوثيقة) . او هو يبدأ بجس النبض من خلال استخدام التواصل دون اللفظي (الايماءات ومظاهر الاهتمام) . كذلك هو حال القائد الجماهيري الذي يعرف كيف يصل الى مستمعيه ويحظى بتأييدهم لما يطرحه عليهم ، باستخدام اللغة التي يفهمونها ، من خلال اثارة العواطف ، وبث الحماس في نفوسهم .

وبالضرورة لا بد للاتصال ان يفشل اذا عجز المرسل عن استخدام القناة الملائمة لنقل رسالة من نوع محدد الى جمهور معين .

رابعاً : معوقات ثقافية اجتماعية :

وهي من اكثر جوانب الاتصال حساسية وغموضاً . ويمكن ان تقسم الى قسمين رئيسيين . يتناول الأول منها المعوقات الناتجة عن عادات الاتصال ضمن مجتمع معين ، او كل من الجماعات الفرعية التي يتكون منها . أما القسم الثاني فيتناول حواجز الاتصال الممكنة بين الجماعات المختلفة .

1 ـ معوقات اجتماعية داخلية :

لقد عرضنا في الفصل الخامس بعض خصائص الاطار الثقافي للادارة العربية ، وبيّنا انعكاساته الممكنة على عمليات الاتصال . ويمكن هنا التذكير السريع بها . من أبرز الخصائص غلبة العلاقات الأولية على العلاقات الرسمية الوظيفية . ففي العالم العربي يحتل الشخص وزناً هاماً بالنسبة لوزن الوظيفة . انه فلان من الناس المعروف بخصاله وميوله وخصوصية علاقاته ، وليس الموظف الذي يشغل مركزاً مهنياً معيناً . والمواطن الذي يراجع بصدد معاملة تخصه هو ليس المواطن (عموماً) الذي يحق له الحصول على كذا او كذا من التقديمات ، ويتوجب عليه كذا وكذا من الالتزامات . بل انه فلان المحدد الذي يقع على مسافة معينة في قربه (وتقرّبه) او بعده (ليس له سند او واسطة) عن المسؤول الذي يراجعه .

ولقد رأينا ان هذه العلاقات الأولية تشكل عائقاً امام مختلف انواع الاتصالات المكتوبة . وتزيد من وزن واهمية الاتصالات الشفوية المباشرة . فكأن هنا تعطشاً لهذا النوع من الاتصال الكفيل وحده بطمأنة الانسان ، لا يمكن للاتصال المكتوب ان يشفي غله .

كذلك رأينا كيف تنعكس هذه العلاقات على الشك والحذر من الاتصالات المكتوبة . ثم استعرضنا كيف تشوش الاتصالات الوظيفية من خلال تحميلها بالرسائل الاستهلاكية بشكل مفرط . واستعرضنا في هذا الصدد ايضاً كيف تحور استخدامات ادوات الاتصال مما لا يخدم ترشيد استعمالها وفعاليتها .

وفي نقطة اخرى استعرضنا تأثير مفهوم الزمن المعاش على عمليات الاتصالات وانعكاساتها على عدم الدقة وقلة التخطيط وهدر

الوقت ، وتكرار المعلومات وتوكيدها بشكل مطول يشوش على المحتوى الوظيفي .

باختصار استعرضنا في الفصل السابق مدى اعاقة الاطار الثقافي العربي لتقنيات واساليب الاتصال الحديثة نتيجة التعارض بين استخدام تقنيات متطورة وبين استمرار عادات وتقاليد واساليب تواصل موروثة ولا زالت تحكم حياتنا وعلاقاتنا الاجتماعية .

2 ـ حواجز الاتصال الثقافية بين الجماعات :

هذا الموضوع يستحق دراسة قائمة بذاتها نظراً لتشعبه واتساعه وعدد القضايا التي يطرحها . حتى دراسة كهذه من المشكوك ان تحيط به . ان كل مجتمع من المجتمعات جدير بمفرده بدراسة لخصائص وأساليب وطقوس الاتصال التي تشيع فيه . وبالتالي لن نفعل هنا سوى الاشارة السريعة الى بعض الجوانب التي لا بد من التنبه لها تجنباً لمعوقات الاتصال عبر الحضارية ، او بين الثقافات المختلفة . وقد يكون من الطريف ان نذكر ان علم الانتربولوجيا الثقافية (علم دراسة عادات وانماط علاقات الشعوب المسماة بدائية) نشأ وتطور في الغرب أساساً لمعرفة كيفية النفاذ الى هذه الشعوب ، بغية السيطرة على مقدراتها . بالطبع غرضه المعلن كان المعرفة العلمية . انما الغرض الحقيقي كان المعرفة الضرورية للبلدان الغربية كي تغزو هذه الشعوب وتستغل امكاناتها ومواردها ، او تربطها بها بالتبعية الاقتصادية والثقافية .

وما زالت الأمور تسير في نفس الاتجاه الى الآن . فلقد درس الانجليز والفرنسيون في أواخر القرن الماضي واوائل هذا القرن عادات العرب في مختلف اقطارهم تمهيداً لاستعمارها والتواصل معها بعد الاحتلال . ولقد اكتسب الانجليز شهرة ذائعة الصيت في

معرفة كيفية التخاطب مع مختلف الجماعات المحلية (حتى القبلية منها) من خلال معرفة عاداتها وطقوسها ومحرماتها .

اما ارشيف وزارة الخارجية الفرنسية فهو يزخر بالتقارير التي كان القناصل يرسلونها منذ قرن مضى الى الآن عن ادق تفاصيل عادات بعض الفئات السكانية العربية في بلاد الشام، حتى الفروق في طريقة اداء فريضة الصلاة بين السنة والشيعة . اضافة الى ذلك هناك المستشرقون فرغم أسهامهم القيم علمياً في دراسة الحضارة العربية هم يلعبون دوراً استشارياً هاماً لدى الأجهزة الدبلوماسية في بلدانهم .

ولقد بدأ الاميركان منذ فترة بتكليف بعض كبار الخبراء في علوم دراسة عادات الشعوب لوضع تقارير عن العرب قادة ومواطنين (كيف يتصرف الرئيس الفلاني ، وبما يتأثر المسؤول الفلاني ، وما هي الاعتبارات الواجب مراعاتها حين التعامل مع هذا او ذاك من الذين يحتلون قمة الهرم في مراكز صناعة القرارات) . كل هذه التقارير والدراسات تهدف الى التعرف على طرق الاتصال مع هؤلاء المسؤولين والنجاح في التعامل معهم .

لن نخوض اذاً في تفاصيل الخصائص الثقافية للاتصال التي تحتاج الى ابحاث ميدانية مستفيضة ، بل نشير فقط الى بعض العوامل التي قد تعوق الاتصال بين الجماعات والمجتمعات .

1-2 التباعد الاجتماعي : انه من المعوقات الأكثر شيوعاً امام الاتصال . فالغريب مصدر حذر دوماً ، لأننا لا نعرف ماذا يمكن ان يصيبنا من خير او شر . ونحن اميل تلقائياً الى توقع الشر في هذه الحالات . ولذلك يظل الانسان دفاعياً

كتوماً لا يتواصل الا بقدر محدود ، ويحيط العملية بعدد كبير من الاحتياطات مما يؤدي الى عرقلتها وانحسارها .

2-2 التحيزات الاجتماعية : وهي متممة لمسألة التباعد الاجتماعي وتكاد تكون من الظواهر الاجتماعية العامة كونياً . فهناك دوماً تحيز ضد الجماعات الغريبة في اتجاه تبخيسي او سلبي وتؤدي هذه الظاهرة الى بروز الحواجز الانانية وتفشي الفرقة والاختلاف . ويقوم هذا على إساس ديني ، أو عرقي ، او اقليمي ... الخ وتكون العلاقة من النوع العدائي . ويعود السبب في كل ذلك الى ان اي جماعة انسانية تتضمن داخلياً قدراً معيناً من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لا بد ان تعاني منها . هذه العدوانية تهدد الجماعة بانفجار الصراعات الداخلية ولذلك تبرز تلقائياً ظاهرة توجيه العدوان الى الخارج من خلال اسقاط كل العيوب الذاتية عليه . وحين تبرز هذه التحيزات وتترسخ يصبح التواصل سلبياً في طابعه العام ، وتتعذر التفاعلات الايجابية الفعالة .

3-2 طقوس الاتصال : لكل جماعة انسانية طقوس خاصة واساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي تكونها (التفاعل بين الأجيال) التفاعل بين الجنسين ، التفاعل بين المقامات الاجتماعية المختلفة . كما ان لكل جماعة طقوساً خاصة للتفاعل والتواصل في كل نوع من أنواع المناسبات الاجتماعية (الزواج ، الميلاد ، الأعياد ، الولائم ، الوفاة ... الخ) ويضاف الى هذا كله الطقوس والمعايير التي تضبط النشاطات المختلفة ابتداء بنشاطات الجسد ووظائفه

الحيوية وأساليب اشباع حاجاته وانتهاء بالنشاطات المهنية وغيرها .

ولا بد من الالمام بهذه الطقوس والمعايير اذا اردنا ان نتواصل جيداً مع هذه الجماعات . كذلك لا بد خصوصاً من معرفة المحرمات والممنوعات الاجتماعية اذا اردنا ان نتجنب مآزق الاتصال التي تتفاوت في خطورتها . اذ لكل مجتمع محرمات وموانع لا يجوز المساس بها او حتى الحديث عن موضوعاتها .

4-2 سيمياء الاتصال : السيمياء هو علم دراسة الدلالات (المعاني) التي تأخذها اللغة اللفظية او بعض مفرداتها في كل مجتمع او فئة اجتماعية . فتجد تعابير واحدة تأخذ معان مختلفة من مجموعة بشرية الى أخرى . وقد تؤدي ظاهرة اختلاف المعاني هذه من ثقافة الى أخرى الى بروز عوائق ومآزق وطرائف امام الاتصال . مثلاً تعبير « الله يساعدك » يستخدم في العراق للتحية وتمني الهمة والنشاط . بينما انه نفسه يستخدم في لبنان بصيغة التهديد لردع انسان ما عن الاقدام على عمل غير مرغوب .

وتعبير « اعطاك الله العافية » اللبناني الذي يوازي « الله يساعدك » العراقي يعتبر مذموماً في الجزائر لأنه يعني تمني الشفاء من المرض . بينما يستخدم تعبير « صحة » للتحية . هذا على مستوى التعابير والمفردات . ونجد نفس الظاهرة على مستوى نبرة الصوت والوقفات وتوكيد المقاطع .

وتطرح اللغة دون اللفظية (تعابير الجسد) واللغة

الحركية ، مسائل اعقد واكثر خفاء في الاتصال مع الآخرين . ولا بد من الالمام بالسيمياء الخاصة لكل جماعة اذا اردنا حسن التواصل مع افرادها .. وبالطبع يؤدي الجهل بها او عدم احترامها الى اشكالات ومآزق في الاتصال تتفاوت في خطورتها .

معوقات الاتصال على اختلاف انواعها التي اشرنا اليها بسرعة في هذا الفصل ، لا بد للمدير العربي من التنبه اليها والإنكباب على معرفتها . فهذه المعرفة هي المدخل ونقطة البداية لعلاج اشكالات الاتصال التي يعاني منها هو او تشيع في مؤسسته ، وهي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال .

الفصـــل السـابـــع

الاتـــصــــال الـفـعّـــال

تقول اندي ريكارد[1] « طالما ان الاتصال هو ايصال رسالة الى الغير بغية تغييره ، او اقناعه بشيء ما ، فإن نجاحها يتوقف على ايصال المعنى الضمني لها ، بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني » بكلام آخر نجاح الاتصال هو اتفاق الطرفين على معنى ضمني واحد ، اي ان يتمكن المتحدث ان ينقل بوضوح ودقة كافيين ما يقصد اليه فعلاً ، وان يتمكن المستمع ان يستوعب ويفهم هذا القصد . اما اذا اختلف المعنى الضمني لدى كل منهما ، فإن الاتصال فاشل لا محالة .

وهكذا يمكننا تلخيص تنمية القدرة على الاتصال الفعال في الاجابة على السؤال التالي : كيف يمكن ان يتوصل المتحدث والمستمع الى نفس المعنى الضمني المقصود في الرسالة ؟ .

العملية اذا تتضمن جهداً مشتركاً من الطرفين المراسل (كيف يمكن ان ينجح في توصيل المقصود) والمستقبل (كيف يمكن ان يستوعب هذا القصد) .

---

(1) Indy Richard, Communication, The Landsford Co. California, 1973.

هذا ما سنعالجه في القسم الأول من هذا الفصل حيث نعرض على التوالي مبادىء الاتصال الفعال ، ومبادىء فن الاستماع . وهما يكونان معاً المحور المنهجي .

انما منهجية الاسلوب لا تكفي؛ فإيصال المعنى من جانب ، واستيعابه من جانب آخر ، لا يضمنان ايجابية الاتصال ، بمعنى ان يكون الاتصال منمياً ، او مفيداً للطرفين . ولهذا فلا بد من محور انساني ، يطرح اسس ايجابية العلاقة بين المتحدث والمستمع . وهذا ما سنعالجه في القسم الثاني من هذا الفصل .

الاتصال الفعّال حقيقة هو ذاك الذي يستند الى هذين المحورين في آن معاً . فكما ان ايجابية العلاقة لا تضمن الفعالية الفنية (يمكن للاتصال في هذه الحالة ان يتحول الى هدف استهلاكي ، انفعالي ، او عاطفي) كذلك فإن منهجية الأسلوب قد تتحول الى فن التأثير او التغرير ، مما قد يشكل فوزاً لأحد الطرفين على حساب خسارة يمنى بها الطرف الآخر .

أولاً : المحور المنهجي :

يتلخص كما قلنا بمجموعة من القواعد والعمليات التي يجب ان تراعى في كل من ارسال الرسالة واستقبالها .

1 ـ مبادىء الاتصال الناجح :

نجاح ايصال الرسالة يتوقف على حسن تخطيط عملية الارسال .
هذا التخطيط يتلخص في الاجابة على ست اسئلة .

1-1 لماذا : وتعني تحديد الهدف من الاتصال الذي لا ينجح الا اذا كنا مدركين تماماً لغايته ، اي اذا كانت النقطة التي نود الوصول اليها واضحة .

تحديد الهدف يوضح لنا افضل مضمون للرسالة حاول الآن ان تستعيد الى الذاكرة ، تلك المرات التي شعرت فيها ان عملية الاتصال قد افلتت من يدك ، او وقعت في الارتباك ، وخرج حديثك مشوشاً ترك عندك انطباعاً بعدم الرضى ، فستجد على الأغلب ، أنك لم توضح لنفسك تماماً الهدف الذي تريد الوصول اليه . واذا وضعت نصب عينيك الزام نفسك بضرورة تحديد هدفك من الاتصال ، ستلمس الى اي مدى اصبحت تسيطر على الموقف في عملية الحوار مع الطرف الآخر .

من المشكلات المنهجية التي نعاني منها نحن العرب ، والتي ورثناها عن تربيتنا وأسلوب تعليمنا ، غموض وعمومية وعدم دقة الأهداف . نحن اميل الى التفكير التقريبي انطلاقاً من عناصر مجتزأة عن الواقع . وعلينا ان نخوض معركة تجاوز هذه المعوقات الموروثة اذا اردنا ان نصل الى الفعالية التي تشكل احدى طموحاتنا في العمل الاداري .

2-1 ماذا : بعد ان تحدد الهدف بوضوح ، تكون الخطوة التالية هي تحديد المضمون الأفضل لرسالتك او حديثك الكفيل بايصالك الى هذا الهدف . وهنا يكون عليك ان تحدد تكتيك التواصل ، اي الأفكار اكبر تأثيراً ، وأيها اكثر تعبيراً عن الهدف ؟ اذ انه من البديهي ان هناك دوماً عدة طرق او تكتيكات للوصول الى الهدف . وتكون براعة المدير في اختيار افضلها ، تبعاً للحالة . في هذه المرحلة يكون على المدير ان يجمع اكبر قدر من المعلومات المتوفرة عن موضوع حديثه حتى يسنده بالوقائع والحجج اللازمة ، مما يرفع من قدرته على الاقناع .

3-1 من : هنا تأتي الخطوة الأكثر اهمية بعد تحديد الهدف ، ونعني بها تحديد الجمهور الذي سنتوجه اليه . من هو هذا الجمهور ؟ ما هي الفئات التي يتكون منها ، ما هي خصائصه العامة ، وخصائص كل من فئاته ، ما هي مصالحه وقيمه ، ما هي توقعاته . ما هو نظام العلاقات الذي يربطه ، وما هي التناقضات الداخلية التي تميزه . ما هي الضغوطات والارغامات التي يرزح تحتها ، وما هي حرية الحركة والقدرة على المجابهة المتاحة له . هذه كلها اسئلة من الأهمية بمكان الاجابة عليها اذا اردنا ان نكون مؤثرين فيمن نتواصل معهم ، فنحن لسنا وحدنا ، والخطر الأكبر الذي قد نتعرض له هو ان نتواصل من قوقعتنا الذاتية ونعتقد ان عالمنا هو نفس عالم من نتحدث اليهم وأن تصورنا للاشياء هو نفس تصورهم . ويستطيع المدير ان يطور امكانياته على التواصل على هذا المستوى بمقدار ما يجمع حقائق توفر له المعرفة الدقيقة فيمن يتوجه اليهم في اتصالاته .

4-1 كيف : بعد ان تحدد الجمهور تكون الخطوة التالية هي تحديد كيفية النفاذ الى عقله وقلبه ، الى فهمه وموافقته . ومن أجل ذلك عليك ان تكتشف المنفذ ، او سبيل الوصول الى المستمعين . هناك أناس خبراء في العلاقات العامة قد نموا هذه القدرة لديهم الى درجة عالية جداً . ولذلك تراهم يخاطبون كل طرف باللغة التي يفهمها ، ويستجيب لها . اي انهم يعرضون غايتهم من خلال ربطها بمصالح واهتمامات وحاجات المستمعين وارضاء اعتبارهم الذاتي .

كل منا حساس لأسلوب معين في التعامل معه ، وهو

يتقبل لغة معينة ومنطقاً معيناً ، وعلينا ان نكتشف ذلك . فالمدير المركز حول العمل مثلاً حساس للغة العقل والمنطق والمنهجية والجهد والانتاجية والانضباط والحزم ... الخ اما المدير المركز حول الناس فهو بالطبع على النقيض من ذلك حساس للغة القلب الكبير والعواطف الانسانية وحرارة العلاقات ، والتقدير والمكانة والتعاون والتفاهم والانسجام ، وحب المساعدة .... الخ .

وكما ان الأول يقفل الباب في وجه كل حديث عن العواطف والمشاعر معتبراً ذلك اعتداء على الواجب تجاه العمل ، فإن الثاني ينفر من تلك اللغة المنطقية المجردة من كل عاطفة انسانية ، ولذلك كله فلا بد لك ان تبحث عن اكثر النقاط حساسية عند المستمع والتي من خلالها يمكنك ان تنفذ اليه . كما ان عليك ان تقدر تماماً نقاط الرفض وعدم الاستجابة وتحتاط كي لا تطرق ابوابها ، او تمسها .

اما من الناحية التقنية فإن مسألة الوصول الى المستمع تطرح موضوع قنوات الاتصال ، واختيار الأنسب من بينها وهل من الأفضل التواصل من خلال مذكرة مكتوبة ، او مكالمة هاتفية او تلكس ، او مقابلة وجهاً لوجه ، او ملصق ، او اجتماع عام ؟ ... ام ان العملية تحتاج لاستخدام عدة قنوات في آن معاً . وعندها عليك ان تدرس تسلسل استخدام هذه القنوات . هنا ايضاً نجد مثلاً المدير من النوع المركز حول العمل يفضل التقرير الفني او المذكرة المختصرة التي تتركز حول الموضوع ، بينما يفضل النمط الثاني الحوار المباشر ، وتكون المذكرة مجرد وسيلة للتذكير .

وتبعاً للموضوع فإن الملصق مثلاً قد يكون الأوضح تعبيراً عما نريد نقله ، او حتى الرسم الكاريكاتيري . وفي مناسبات اخرى تكون الاجتماعات العامة هي الانسب ، اما في حالات ثالثة فيجد المدير ان عليه ان يمر بالقوى المؤثرة في الراي العام فيستقطبها ، وهي من ثم تقوم بالمهمة من خلال علاقاتها المؤثرة مع الجمهور .

5-1 متى : تتلازم كيفية توصيل الرسالة مع متى توصلها ، اي ان اسلوب النفاذ الى الآخر يتضمن دوماً دراسة التوقيت . ولا نجانب الصواب كثيراً إذا قلنا انه بعد تحديد الهدف والجمهور يصبح العنصر الحاسم لنجاح الاتصال هو كيف ومتى نقوم بالعملية . كلنا يراعي في حياته اليومية وفي اتصالاته الهامة خصوصاً مسألة التوقيت .

الموظف الماهر في اقامة العلاقات يعرف كيف يوقت طلبه من رئيسه ، والزوجة تعرف كيف توقت طلبها المكلف من زوجها - انها الحساسية للحالة المعنوية والمزاجية للمستمع ولمصالحه وحاجاته ايضاً ، وانتظار لحظة ارتفاع درجة الانفتاح والقبول . عندها لن يعود المرء خائباً . وقد يكون من اكبر معوقات الناس العاجزين عن الاتصال الفعال هي عدم حساسيتهم لمسألة التوقيت المناسب .

هناك بالطبع ظروف لا تسمح بالانتظار . فهنا تكون الفعالية في تهيئة الظروف الملائمة عن قصد من خلال سلسلة من الاجراءات التمهيدية . كلنا يقوم بهذا في حياته اليومية ، وفي عمله ، فهو يسرّع الوصول الى اللحظة المناسبة .

ان خبراء تعبئة الرأي العام هم أساساً اناس متمرسون بمعرفة الجمهور وكيفية الوصول اليه من جانب وتهيئته لما يراد طرحه عليه من قضايا ، من خلال سلسلة من الاجراءات المتفاوتة في طولها لانضاج استعداده . وحين تحين اللحظة المناسبة تطرح المسألة فتلقى القبول ، وكأنها اتت تلبية لحاجة ماسة او مطلب حيوي عند المستمعين .

6-1 ارجاع الأثر : حين نبعث برسالة من نوع ما الى مستقبل في حالة ما ، لا بد ان يستجيب لها بالسلب او الايجاب او بمقدار متفاوت من اي منهما . ان جزءاً كبيراً من سر نجاح اولئك الذين اشتهروا بقدرتهم على الاتصال الفعال يكمن في الحساسية المفرطة لهذه الاستجابة ، التي يتخذون منها مؤشراً ومرشداً يوجه خطواتهم اللاحقة من حيث تعزيز ، او تلطيف ، او تعديل محتويات الرسالة . انهم اولئك الذين ينطبق عليهم القول « ان اللبيب من الاشارة يفهم » . ولا بد لهم ان يفهموا من الاشارة اذا ارادوا السيطرة على عملية الاتصال والسير بها الى غايتها . وقد تكون السيطرة هذه من خلال التريث ، والقيام بمزيد من الخطوات التمهيدية ، وانضاج الظروف . كما قد تكون من خلال مزيد من ربطها بمصالح ورغبات واهواء المستمعين .

في كل الحالات لا بد من متابعة صدى الرسالة ، مدى فهمها ، ومدى قبولها . فالاستماع لا يعني الفهم . كما ان الفهم لا يعني بالضرورة القبول . وكذلك فالقبول لا يجر بشكل آلي الاستعداد للتنفيذ .

على مستوى الحساسية لارجاع الأثر تطرح كل مهارات

الاستماع الجيد ، وقراءة اللغة دون اللفظية التي يستجيب بها من نتوجه إليه . وسيكون لنا وقفة مطولة عند عملية إرجاع الأثر والحساسية لها في القسم الثاني من هذا الفصل .

2 ـ مبادىء الاستماع الجيد :

ليس عبثاً شيوع القول « ان المتحدث الجيد هو المستمع الجيد » . فالاستماع هو نصف عملية الاتصال . وهو كالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات انصات جيدة . وتساعد القواعد التي سنعرضها هنا في عملية تنمية هذه المهارة ، التي تحمل دوماً الغنم لصاحبها ، خصوصاً في العمل الإداري والعلاقات الانسانية . فالاستماع الجيد ليس مجرد لباقة اجتماعية ، انه فرصة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات التي قد تكون حاسمة في اتخاذ القرار الملائم . ولكم ضيعت عادات الاستماع السيء ، أو الاستهتار ببعض المعلومات من فرص ثمينة على العديد من المديرين .

1-2 أثناء الاستماع ، تفرغ لمحدثك تماماً :

إذا كان القيام بعدة أعمال روتينية في نفس الوقت ممكناً ، فهذا ليس شأن عملية استيعاب المعلومات التي تتطلب قدراً كافياً من التركيز . علينا أن نحارب غرورنا الذاتي ، الذي يجعلنا نعتقد بارتفاع درجة براعتنا على الاستيعاب . فالواقع أننا في هذه الحالات لا نستوعب إلا قدراً محدوداً ومجتزأ من المعطيات . وقد نجعل بعضها مما هو مهم جداً ، ولكنه غير ملفت للنظر ، يفلت منا . إن تنوع الاهتمامات وتعددها في نفس الوقت ، رغم ما فيه من إحساس بكسب الوقت ، ليس سوى عملية تشويش ذهنية .

وهكذا فإحدى قواعد تنمية مهارات الاستماع، هو أن ترتب جدول نشاطاتك ، كي تفرغ نفسك تماماً لكل مهمة على حدة خلال عمليات الاتصال والتفاعل . الكسب الحقيقي ينتج عن إدارة الذات والوقت وليس عن تبعثر الانتباه .

2-2 أنصت الى التعبير دون اللفظي :

ذلك هو أحد أبرز لسباب التفرغ التام لمن يحدثنا . فأنت تعلم أن الرسائل لها دوماً محتوى ظاهري عقلاني ، لفظي ، ومحتوى آخر خفي ، أو ضمني ، لا يعبر عنه بالألفاظ . وأنت تعلم أن ما يحدد القصد من الكلمات في كثير من الحالات ليس معناها اللغوي الشائع، بل النبرة التي تلفظ بها ، والتي قد تقلب المعنى رأساً على عقب أحياناً . نفس الجملة قد تثير الغضب أو تثير النكتة تبعاً لنبرة الصوت ، فهي في الحالة الأولى تهديد وفي الثانية دعابة . ولقد أصبح معروفاً في علم الاتصال والعلاقات الانسانية عموماً أن أهم ما يحاول محدثنا أن ينقله الينا يمر من خلال اللغة دون اللفظية . ومن خلال هذه اللغة يستشف اللبيب المعنى الأساسي الذي لا يكون المضمون الظاهري سوى تغطية له أو وسيلة للاشارة اليه .

على المدير الذي يود تنمية مهارته على الاستماع أن يرجع الى حديثنا المفصل عن اللغة دون اللفظية في الفصل الرابع ، فالجزء الهام من هذه المهارة هو زيادة الحساسية لهذه اللغة دون اللفظية التي تشكل معيناً لا ينضب من المعاني التي تمر خلال عملية الاتصال .

2-3. ركز على الأفكار الأساسية ولا تغرق في التفصيل :

الرسائل التي تصلنا تكون محملة عادة بالكثير من المعلومات

التفصيلية والمعترضة والدخيلة التي تشكل مصدر تشويش على المعطيات الأساسية ومن إحدى مهارات الاستماع تلك القدرة على فرز هذه المعلومات وانتقاء الأساسي منها للتركيز عليها وإهمال الباقي ، أو على الأقل إعطائه أهمية ثانوية . هذه القدرة تساعد المستمع على متابعة تسلسل الأفكار الرئيسية . وليس عليك أن تضيع في التفاصيل الدقيقة للأرقام والشروحات والتعليقات عليها ، لأنها قد تحرفك عن هدفك ، وقد تسرق المكانة التي تشغلها المعلومات الأساسية . كذلك فإن تحميل الرسائل الوظيفية بالمعلومات الاستهلاكية قد يشوش عملية الانصات ويحرفها عن هدفها (من العمل الى الاهتمام بمشكلات الناس الجانبية في العمل) . وجّه إهتمامك دوماً نحو المحور ولا تعط الأطراف أهمية أكثر مما تستحق . بهذا تكسب وقتك ، وتستوعب الوضعية وتسيطر عليها .

4-2 تجنّب سرعة الاستنتاج :

التسرع في الاستنتاج هو أحد المعوقات الذاتية التي تعيق قدرتنا على فن الاستماع . فنحن نقع في كثير من الأحيان ضحايا اعتدادنا الذاتي بقدرتنا على سرعة وشمولية الاستيعاب (ان نقرأ المكتوب من عنوانه ، أو أن نفهمها على الطائر . .) ذلك أمر يرضي غرورنا ولكنه لا يرضي بالتأكيد شروط الانصات الجيد . ولهذا فعلينا أن نحذر أنفسنا ، وأن نلجم هذا الميل المدفوع بالغرور الى سرعة التعميم .

إنه مصدر أساسي من مصادر توريطنا في عمليات سوء التفاهم :
ـ « ولماذا لم تقل هذا منذ البداية ؟ » .

ـــ « لو تركت لي الفرصة كي انهي كلامي لكانت الحقيقة قد اتضحت لك » .

هذا حوار يحدث كثيراً في حياتنا اليومية وهو في غنى عن التعليق ، ومثله الحوار التالي :

ـــ « أنا اعترض على هذه النقطة فإننا لا يمكن ان نوافق على ... » .

ـــ « ارجو ان لا تسيء فهمي وان تدعني انهي عرض فكرتي ، فعندها سيتضح لك موقفي الحقيقي » .

الكثير من اشكال الحوار السياسي ، او الحوار الذي يتضمن تعارضاً في المصالح ، يتعرض لسرعة التعميم على هذا الغرار .

الفائز في عملية الاتصال هو الذي يعطي محدثه الفرصة كي يعرض كل المعلومات التي لديه ، ويعطي نفسه الفرصة كي يستوعب كل المعطيات التي تحملها الرسالة . ذلك هو مصدر الكسب الحقيقي .

5-2 تجنب تصنيف المتحدث واطلاق الأحكام القطعية عليه :

ليس التسرع في التعميم والقفز الى الاستنتاجات هو فقط مدعاة توريطنا في عمليات سوء التفاهم ، بل ذلك الميل المصاحب له لسرعة تكوين الأحكام القطعية على المتحدث كالقول : انه مغرض ، او هو يحاول ان يغرر بي ، او انه واحد من تلك الجماعة التي اشتهرت بالمراوغة ، او عدم صفاء النوايا تجاه المؤسسة . منذ تلك اللحظة يصبح التفاعل صراعياً ويلقي بك في الوضع الدفاعي مما يوتر

عملية الاتصال ، وقد يقضي عليها . احدى مهارات فن الاستمـاع ، ومن اصعبها عـلى الاطلاق هي ان نلجم عواطفنا ، ونعلق احكامنا على الآخرين . حتى ولو كان محدثك معروفاً بميوله الانتفاعية ، فهو ليس بالضرورة هكذا طوال الوقت ، فقد يقف مرة او اكثر موقفاً يخدم المصلحة العامة . وكذلك حتى لو اشتهر محدثك بضيق الأفق وقلة الحيلة ، فلا شيء يمنع ان يكون هو بعض المرات صاحب اكثر الاقتراحات او الافكار فعالية في حل مشكلة ما . ان لجم ميلنا لاسقاط عيوبنا ونقائصنا على الطرف الآخر هو الوسيلة الأولى لتجنب الأحكام القطعية ، وهو السبيل الى فتح أبواب الاتصال الفعّال أمامنا . ويكمل هذه الوسيلة ويعزز سبيل الاتصالات الناجعة ، التنبه الى تحيـزاتنا الشخصية . فنحن لا نقبل تلقائياً الا ما يتمشى مع مصالحنا واهوائنا ومعتقداتنا وقيمنا . ونحن نتحيز لهذه المعتقدات والقيم كي نعطيها شرعيتها الضرورية لشعورنا بسلامة موقفنا . ولكن غنى العالم في تنوعه ، ونموه في تعدده . ان نرسيس بطل تلك الاسطورة اليونانية قد قضي عليه لأنه اعجب بذاته وغرق في تأملها مما جعله يلغي ذاته بالغاء العالم من حوله . واذا كان في موقفنا بعض الحقيقة فهو لا يشمل الحقيقة كلها . فقط لجم تحيزاتنا الذاتية يفتح امامنا ابواب كنوز المعرفة والحقيقة ، وبالتالي يضعنا على طريق السيطرة على واقعنا .

6-2 ارجاع الأثر :

نحن دوماً نكون كمستمعين في موقف نشط ، نتفاعل مع ما نستمع اليه ، ونستجيب له . وقد تكون هذه الاستجابة

صريحة (رد فعل لفظي ، او غير لفظي) او تكون ضمنية (تعبيرات خفية عن رضانا او انزعاجنا ، او تحفظنا) . وهذا ما يسمى بارجاع الأثر . ومن أبرز مهارات فن الاستماع معرفة الأسلوب الناجع لارجاع الأثر ، الذي يوثق الصلة ويغني الاتصال ويرتقي به ، لأنه يلعب دوراً توجيهياً هاماً يرشد المتحدث الى الآثار الناتجة عن رسالته ، ويساعده على تطويرها او تكييفها للوضعية . ولكي يقوم ارجاع الأثر بوظيفته هذه لا بد له من توفر عدة شروط :

2-6-1 ان يكون وصفياً (الحديث عن نمط السلوك وخصائصه) وليس تقويمياً (الحكم على هذا السلوك) .

2-6-2 ان يكون محدوداً وليس عاماً ، اي ان يرتبط بموضوع محدد ولا ينطلق في تعميمات من الموضوع الى الاشخاص .

2-6-3 ان يأخذ بعين الاعتبار حاجات المرسل وخصائص الوضعية التي يتم فيها الاتصال ، وقدرة احتمال الصراحة .

2-6-4 يجب أن يتركز على ما يمكن تطويره من أساليب السلوك او العمل .

2-6-5 يجب ان يكون مطلوباً وليس مفروضاً (لأنه في هذه الحالة الاخيرة قد يتحول الى عملية اعتداء معنوي على الآخر) .

2-6-6 يجب ان يحسن توقيته ، من حيث اختيار اللحظة

المناسبة التي يكون فيها الطرف الآخر مستعداً لتلقيه وقبوله .

ثانياً : المحور الانساني :

نحن في الوطن العربي نمتلك ثروة من العلاقات الانسانية الوثيقة . ذلك رصيد ثمين لنا نعتمد عليه في اتصالاتنا . فعلى عكس الدول الصناعية المتقدمة لم تطمس بعد في حياتنا حرارة العلاقات وغزارة الاتصالات . ونحن لسنا بحاجة الى تلك الجهود التي تبذل في الغرب لبث الحرارة في علاقات العمل التي وصلت درجة كبيرة من العقلانية والحياد ، والعزلة الشخصية .

ان كل التيار الانساني في الادارة بطرقه وأساليبه ومبادئه وأدبياته يهدف الى التوكيد على العلاقات الشخصية الغنية التي ضاعت في خضم العقلانية . أما نحن فكل ما نحتاجه في علاقات العمل والاتصالات على حد سواء هو ترشيد هذه الثروة المتوفرة لدينا ، من خلال تطويرها وتوجيهها وجهة تخدم اغراض تنمية اداراتنا . فهذه الثروة على غناها تهدر في معظمها حالياً في اغراض استهلاكية ، لا مردود لها .

على مستوى الاتصال والعلاقة المطلوب تطوير امكاناتنا في اتجاه الكيف والنوعية ، وليس في اتجاه الكم ، حتى يصبحان كليهما فرصة لنمو حقيقي لانسانيتنا في الادارة وخارجها . وإذا أصبحنا كذلك فإن الاتصال سيرتقي الى مستويات عالية وبالتالي تحل قضية الفعالية كنتيجة طبيعية لهذا الارتقاء . ولن نقدم هنا على جردة شاملة لمقومات هذا التطوير النوعي . سنكتفي بالاشارة الى عدة اسس تشكل بداية الطريق لهذه العملية .

1 ـ تعزيز العلاقات الراشدة في الاتصال :

ونعني بهذا المبدأ عدة امور من أهمها :

1-1 ضبط هذا الفيض الذاتي ذا الغاية الاستهلاكية وتنظيمه من اجل الارتقاء بالعلاقة من مستواها الأولى الى مستوى راشد يتوجه الى الواقع الخارجي ويسيطر عليه . فنحن في اتصالاتنا نغرق في الشكوى الانتقادية او في التبرم الطفلي . وكلاهما هروب من الواقع وعجز عن السيطرة عليه .

1-2 تطوير اتصالاتنا في اتجاه المساواة التي تتيح فرصة المشاركة والاحساس بالمسؤولية ، والتوجه نحو المستقبل ، وتحقيق الذات من خلال الانجازات العملية . ان علاقاتنا في الادارة وخارجها يطغى عليها بشكل مؤذ نمط التسلط والخضوع الذي يؤدي الى بروز الاتوقراطية واسلوب الأوامر التي لا تناقش والقرارات الفردية من قبل الرئيس او المدير ، واسلوب التبعية الطفلية والاتكالية والاستسلام ، ورفض المسؤولية ، وانعدام المبادرة من قبل المرؤوسين . هذه العلاقة تتكرر في كل نقاط التنظيم والعمل الوظيفي . ان هذا النمط من الاتصالات يهدر غنى العلاقات وكثافتها على مستوى العمل ، ويمنع فرص تنمية الطاقات البشرية من ناحية ثانية . لا بديل لنا عن ارساء علاقات المساواة اذا اردنا كسب رهان المستقبل ففيها وحدها تكمن فرصة نمونا .

2 ـ الاعتراف الآخر :

احدى وظائف الاتصال الأساسية على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين . هذا الاعتراف يعزز صورتنا الايجابية عن أنفسنا ، يجعلنا اكثر

انسجاماً معها وقبولاً لها ، يدعم ثقتنا بقدراتنا ، ويؤدي بنا الى الانفتاح على العالم والآخرين من موقع الثقة . عندها تبرز الجوانب الايجابية في هذا العالم ، وعندها يمكننا ان نعترف بدورنا بالآخرين . واذا تم هذا الاعتراف المتبادل ، اصبحت العلاقات منمية ، وارتقت الاتصالات الى مستوى الفعالية آنياً ومستقبلياً .

وحتى يتم الاعتراف بنا ، ونعترف بالآخرين ، لا بد من الخروج من قوقعتنا الذاتية ، ولجم كل التحيزات والأحكام المسبقة ، والتنبه للاسقاطات التي نميل الى القيام بها على الغير ، على شكل الصاق كل عيوبنا ونقائصنا به . ولا بد من انزال الأنا السيدة المطلقة عن عرشها ، كي تنغمس في حمّام « النحن » ، حيث علاقات المساواة والانفتاح والدعم المتبادل .

على اننا قد لا نشكو من قلة النحن ، بل على العكس من هيمنتها . فالرأي العام ، ورأي المحيط يكبلنا ويحيط بنا من كل صوب . المطلوب تطوير ايجابيات هذه النحن (الحرارة العاطفية ، غزارة العلاقات والاتصالات ، ومتانة الشعور بالانتماء) والحد من سلبياتها (تكبيل المبادرة ، تذويب الافراد في بوتقة الجماعة ، وقمع حرية التعبير والارادة) . نحن ننتمي الى جماعات ترفض الاعتراف بالشخصية واستقلالها . ولذلك فهي تفقد مميزاتها وتتحول الى معوقات . نحن بحاجة الى جماعة تكون سنداً لجهود العاملين ، وتشكل مناخاً يشعر كل منهم بوجوده . هذه الجماعات هي الوحيدة التي تضمن ارتقاء اتصالاتنا .

3 ـ الانفتاح على الآخرين :

ان الاعتراف بالآخر ، لا بد ان يمر بالانفتاح عليه الذي يقود بالضرورة الى القبول المتبادل . الانفتاح على الآخر يعني القبول

باسقاط اقنعتنا كي يعرفنا الآخرون جيداً . وهو يعني ايضاً ان يسقط الآخر اقنعته بنفس الأسلوب . والانفتاح على الآخر يعني ايضاً طلب المعلومات من الآخر حول كيفية رؤيته لنا ، ففي ذلك سبيل لمعرفة انفسنا وتطويرها . وكلما تكاثرت وتعمقت هذه العمليات زاد التقارب بين الطرفين ، واصبحت الأمور اكثر وضوحاً ، وبالتالي مهدت السبل امام الاتصال الناجح الخالي من التأويلات والافتراضات والتحيزات وكل اشكال الغموض والتشويش الذاتي .

ولقد قدم لنا عالما النفس جوزف لوفت وماري هينغام في بحثهما حول عمليات التفاعل في الجماعات رسماً هو نوع من النافذة التي تمر من خلالها المعلومات حول انفسنا وحول الآخرين التي نعطيها او نتلقاها . وأطلقا على هذه الرسمة اسم نافذة جوهاري .

هذه الرسمة عبارة عن اربع مربعات توضح العلاقة بين الأنا والآخرين .

انـــــا ← احـاول ان اعـرف كيف يراني الآخرون

الآخرون ↓ اكشف عن نفسي للآخرين واعطي انطباعات عني لهم .

(1) وضح النهار	(3) المنطقة المظلمة
ـ ما اعرفه عن نفسي ـ ما يعرفه الآخرون عني	ـ مالا اعرفه عن نفسي ـ ما يعرفه الآخرون عني .
(2) الوجه المستتر	(4) المجهول
ـ ما اعرفه عن نفسي ـ مالا يعرفه الآخرون عني	ـ مالا اعرفه عن نفسي . ـ ما لا يعرفه الآخرون عني

1 ـ وهكذا يكون لدينا منطقة من انفسنا نعيها نحن ويعرفها الآخرون عنا . ولذلك تسمى منطقة وضح النهار .

2 ـ وهناك منطقة خفية او مستترة تضم كل الأشياء الحميمة التي اعرفها عن نفسي ولا يعرفها الآخرون عني ، وهي تشكل الوجه المجهول من شخصيتي التي اخفيها وراء الأقنعة المختلفة .

3 ـ وهناك على العكس المنطقة المظلمة ، وهي تضم كـل الصفات والخصائص والتصرفات التي تميز سلوكي وشخصيتي ولكنها تفلت

من وعي لها ، بينما هي بادية للعيان ، ويعرفها الآخرون .

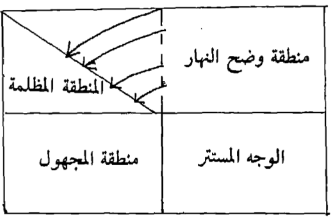
4 ـ وهناك اخيراً منطقة اللاوعي وهي تشكل ذلك الجانب المجهول من شخصيتنا ، فلا انا اعرف ما تضمنه ، ولا الغير . وهي اكثر المناطق خفاء ولا بد من مساعدة عيادية للوعي بمحتوياتها .

ما يهمنا في الانفتاح على الآخرين هو المناطق الثلاث ، اذ أن المنطقة الرابعة (اللاواعية) لا سيطرة لنا عليها ، أما الثلاثة الأخرى فيمكننا ان نبذل جهداً لتطوير انفتاحنا على الآخرين من خلال العمل عليها . ويكون هذا الجهد في اتجاه توسيع منطقة وضح النهار ، اي المنطقة المعروفة لي وللآخرين والتي تجعل الاتصالات تتم بدون تشويه او اضطراب او تأويل حيث ان العلاقات تكتسب درجة جيدة من الشفافية . ولكن لا بد لهذه الشفافية ان تكون متبادلة ، والا تحولت العملية الى تعرية مؤذية للذات او للآخر . ولا بد ان تتم هذه العملية من خلال الثقة وتقبل الآخر . فإذا توفرت الثقة يمكن زيادة منطقة وضح النهار من خلال جهد في اتجاهين . انحسار المنطقة رقم 2 (الوجه المستتر) وذلك بأن اعطي للآخر المعلومات الكافية عني وعن اوضاعي ومواقعي واتجاهاتي واحتياجاتي وقيمي بشكل يساعده على وضوح الرؤية وتكييف اتصالاته في علاقته معي .

زيادة منطقة وضح النهار من خلال الحد من حجم الجانب الخفي باسقاط الأقنعة

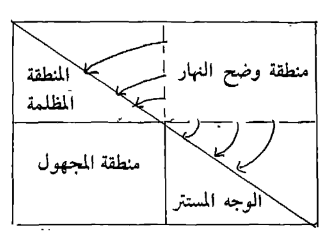
منطقة وضح النهار	المنطقة المظلمة
الوجه المستتر	منطقة المجهول

كما يمكن زيادة منطقة وضح النهار من خلال الحرص على إرجاع الأثر من الآخرين تجاه سلوكنا ومواقعنا واتصالاتنا . كيف يرانا الآخرون ، أي نوع من الناس نحن بالنسبة لهم ، وما هي المعايير والعوامل الخاصة بي التي تحدد تصرفاتهم نحوي . هذه العملية تغني معرفتي بذاتي ، فأعي العديد من الصفات والتصرفات التي تميزني وأقوم بها بشكل تلقائي بدون أن أعيها .



وهكذا فمن خلال القيام بهاتين العمليتين في آن معاً تحقق الانفتاح على الآخر ، ويحقق الآخر انفتاحه علينا . بومقدار تعمق المعرفة واتساعها تتطور العلاقات وتصبح الاتصالات أكثر واقعية وموضوعية . وأهم من هذه كله فإننا ننمو كأشخاص بمقدار نمو علاقاتنا وتوطدها مستفيدين من إيجابيات الاتصال .

الانفتاح المتبادل
بين المتحدث والمستمع
يذهب في اتجاه
تنمية منطقة وضح النهار



على أن هذا الانفتاح المتبادل ليس بالعملية السهلة . انه يحتاج الى جهود كبيرة من الطرفين ، يحتاج الى الشعور بالاطمئنان ، وطمأنة الآخر في نفس الوقت . ويحتاج الى شجاعة إسقاط الأقنعة ، وشجاعة القبول بإرجاع الأثر من قبل الآخرين . انه يحتاج الى ذلك القدر الضروري من المخاطرة للخروج من القوقعة التي تشكل درع الحماية الذاتية لنا . ولا يمكن أن يتم ذلك كله إلا في جو إنساني ناضج ، وعلاقات راشدة ، متبادلة ، على أساس من الاختلاف في الخصائص والحاجات والقيم .

المراجع التي ورد ذكرها في هذا المؤلف

اولاً :مراجـــع عربيـــة :

1 ـ المركز العربي للتطوير الاداري ، دليل الاتصال الفعال .

2 ـ المركز العربي للتطوير الاداري ، كيف نستخدم الاتصال لتحقيق الأهداف .

3 ـ عبد الله (اسعد) ، الاتصالات الادارية ، منشورات المركز العربي للتطوير الاداري ، القاهرة .

4 ـ الغمري (ابراهيم) ، الاتصالات الادارية ، المعهد القومي للتنمية الادارية ، القاهرة ، 1974 .

5 ـ الهواري (سيد) ، الادارة ، الطبعة الخامسة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1973 .

6 ـ حجازي (مصطفى) ، العلوم السلوكية في الادارة ، منشورات المركز العربي للتطوير الاداري ، بيروت ، 1978 .

7 ـ حجازي (مصطفى) ، الفحص النفساني ، دار الطليعة ، بيروت ، 1979 .

8 ـ حمادي (حسين) ، تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية ، منشورات المركز العربي للتطوير الاداري .

9 ـ قنصوه (محمد يسري) واحمد رشيد ، التنظيم الاداري وتحليل النظم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1972 .

ثانياً : مراجع اجنبية :

10 - G. AMADO et A. GUITTET, la dynamique des communications dans les groupes, Armand colin, Paris, 1975.

11 - BEVILLE Gilbert, Methodes de communications, ed. organisation, Paris, 1972.

12 - DON FABUN, Communication, transfer of meaning, Glencoe press, London, 1960.

13 - HARRIS Thomas, D'accord avec soi et les autres, Ed. Epi, Paris, 1973.

14 - JAOUI GIZA. le triple moi.

15 - J. W. PFEIFFER et J. JONES, formation aux relations humaines, euro training, Strasbourg. 1976.

16 - RICKARD indy, Communication, the landsford pub. Co. California, 1973.

17 - ROGERS Carl, barriers and Gateways to Communication, reprinted from Business review, August - July 1952.

18 - WILLIAMS Patrick, Communication Skills, St. Jose' University, California.

هذا الكتاب

■ وضع هذا الكتاب لتلبية احتياجات المدير العربي وكل العاملين في مجالات العلاقات الانسانية ، لإغناء معلوماتهم في الاتصال ، وتنمية قدراتهم على إقامة الصلات الفعّالة مع الآخرين . وهو بهذا يسد ثغرة بدأ الاحساس بخطرها يزداد باضطراد .

■ وحيث أن هدفه عملي أساساً ، فلقد كُتب بأسلوب يتجنب كل التعقيدات في النظريات والغموض والصعوبة في المفاهيم التي تشيع عادة في المؤلفات الأكاديمية في مثل هذا الموضوع . ولكنه رغم بساطة الأسلوب وإغناء المعلومات بالأمثلة العديدة ، لا يضحّي مطلقاً بالقيمة العلمية للمادة المعروضة ، كما هو الحال في الكتب الميسّرة .

■ إن الوصول الى أكبر قدر ممكن من سهولة الأسلوب ووضوحه ، مع الحفاظ على المستوى العلمي الرفيع للمادة ، شكّل للمؤلف الذي درج على الكتابة للمتخصصين وبلغتهم ، تحدياً غير هين . ولهذا فهو يرى أن الممارس العملي والمتخصص الأكاديمي على السواء قد يجدان ما يفيد أغراضهما في مادته العلمية .

